

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

JORGE GIOVANNI CHÁVEZ POP
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2022

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JORGE GIOVANNI CHÁVEZ POP

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2022

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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	MSc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	VACANTE
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0423-2022
Guatemala, 18 de mayo del 2022

Estudiante

JORGE GIOVANNI CHÁVEZ POP

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 09-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de mayo de 2022, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

...

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
JORGE GIOVANNI CHÁVEZ POP	9213956-3	SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

...

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch

DEDICATORIA

A DIOS:

Gracias por ser mi guía y mi luz, por sus bendiciones y por darme la sabiduría necesaria para culminar este éxito.

A MIS PADRES:

Jorge Leonel Chávez y Ana Alicia Pop, gracias por el amor que me han brindado en todo momento.

A MI ESPOSA:

Sandra Jeannette, por su apoyo y amor incondicional.

A MIS HIJAS:

Yasmin y Sofia, quienes me estimularon el afán de superación que hoy veo realizado con este proyecto.

A:

La Universidad San Carlos de Guatemala por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de superarme.

A:

La Facultad de Ciencias Económicas por brindarme la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para culminar esta meta con éxito.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.2 Empresa comercial	2
1.1.2.1 Principales actividades de una empresa comercial	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	4
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de planeación	5
o Visión	6
o Valores	6
b. Instrumentos administrativos de planeación	8
1.2.1.2 Organización	9
a. Elementos de organización	9
b. Estructura organizacional	11
c. Instrumentos	12
1.2.1.3 Integración	15
a. Integración de recursos humanos	15
b. Gestión del talento humano	16
c. Procesos de gestión del talento Humano	18
• Capital humano	17
d. Procesos para organizar personas	18
• Evaluación del desempeño	18
o Definición	18
o Objetivo general de la evaluación del desempeño	20

Contenido	Página
○ Políticas de la evaluación de desempeño	22
○ Beneficios	23
○ Indicadores que debe utilizar la evaluación del desempeño	24
○ Métodos de evaluación del desempeño	25
○ Retroalimentación	32
▪ .a Entrevista de retroalimentación	34
▪ .b Recomendaciones para llevar a cabo la entrevista de retroalimentación	35
1.2.1.4 Dirección	36
1.2.1.5 Control	39

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	42
2.1.1 Métodos de investigación	43
2.1.1.1 Método científico	43
2.1.1.2 Método analítico	44
2.1.1.3 Método inductivo	44
2.1.1.4 Método deductivo	45
2.1.2 Técnicas de investigación	45
2.1.2.1 Censo	45
2.1.2.2 Entrevista	46
2.1.2.3 Observación directa	46
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	46
2.1.3 Instrumentos de investigación	46
2.1.3.1 Cuestionario estructurado	46
2.1.3.2 Guía de entrevista	47
2.1.3.3 Guía de observación	47
2.1.3.4 Fichas bibliográficas	48

Contenido	Página
2.2 Antecedentes de la empresa	48
2.2.1 Filosofía organizacional	48
2.2.2 Estructura organizacional	49
2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la empresa	52
2.3.1 Falta de evaluación del desempeño	53
2.3.2 Repercusiones por la ausencia de una evaluación formal del desempeño	54
2.3.3 Criterios actuales de la evaluación del desempeño	55
2.3.4 Carencias que provocan la falta de un sistema de evaluación del desempeño	57
2.3.5 Estabilidad laboral	58
2.3.6 Comunicación	59
2.3.7 Inducción	60
2.3.8 Retroalimentación	61
2.3.9 Formas de retroalimentación	62
2.3.10 Efectos por la falta de un sistema adecuado de retroalimentación	63
2.3.11 Criterios en la evaluación del desempeño	65
2.3.12 Elementos a incluir en la evaluación del desempeño	66
2.4 Análisis de resultados	67

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	69
3.2 Objetivo de la propuesta	70
3.3 Propuesta de filosofía organizacional y organigramas	71
3.3.1 Misión	71
3.3.1.1 Visión	72
3.3.1.2 Valores	73
3.3.2 Organigrama	74
3.4 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño	77

Contenido	Página
3.4.1 Principios de la propuesta de evaluación del desempeño	77
3.4.2 Objetivo general de la propuesta	78
3.4.3 Objetivos específicos de la propuesta	78
3.4.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	78
3.4.5 Planeación del sistema de evaluación del desempeño	81
3.4.5.1 Política del sistema de evaluación del desempeño	82
3.4.5.2 Metas	82
3.4.5.3 Responsables y/o involucrados	83
3.4.6 Descripción general del sistema de evaluación del desempeño	85
3.4.6.1 Fases del sistema de evaluación del desempeño	87
3.4.7 Fase de sensibilización y capacitación a jefes y trabajadores	92
3.4.7.1 Cronograma de actividades de sensibilización y capacitación	92
3.4.7.2 Circular para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	94
3.4.7.3 Campaña informativa	96
3.4.7.4 Sensibilización a jefes y trabajadores	101
3.4.7.5 Capacitación	102
3.4.7.6 Reunión general	103
3.4.7.7 Calendario de actividades	106
3.4.8 Fase de implementación del proceso del sistema de evaluación del desempeño	108
3.4.8.1 Descripción del método	108
3.4.8.2 Factores de la evaluación del desempeño	109
3.4.8.3 Criterios	109
3.4.8.4 Importancia de su implementación	111
3.4.8.5 Ventajas y desventajas del método	111
3.4.8.6 Formato de evaluación del desempeño	112
3.4.9 Fase de recopilación de resultados y datos	116
3.4.10 Fase de análisis de resultados	116
3.4.10.1 Análisis de evaluaciones del desempeño	117
3.4.10.2 Elaboración de informes	121

Contenido	Página
3.4.10.3 Entrega de informes	121
3.4.11 Fase de plan de mejora	122
3.4.11.1 Retroalimentación	124
3.4.11.2 Archivo físico y electrónico o digital	127
3.4.11.3 Monitoreo o seguimiento	127
3.5 Alcance	128
3.6 Sistema de verificación	129
3.7 Presupuesto	131
3.8 Cronograma	132
3.9 Plan de acción	133
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS	137
ANEXOS	139

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	4
2.	Mapa conceptual de la integración	15
3.	Evaluación de 180 °	31
4.	Esquema 4	79
5.	Flujograma General	91

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Elementos de la dirección	37
2.	Etapas para el desarrollo del control	41
3.	Fases del proceso de evaluación del desempeño	20
4.	Objetivos de la retroalimentación	34
5.	Recomendaciones para la entrevista de retroalimentación	35
6.	Simbología del flujograma	90
7.	Cronograma de actividades de sensibilización y capacitación	93
8.	Agenda reunión general	104
9.	Calendario de Actividades	107
10.	Criterios de calificación de evaluación del desempeño	110
11.	Criterios de evaluación del desempeño	118
12.	Informe general	122
13.	Temas para entrevista de retroalimentación	125
14.	Plan de mejora	126
15.	Presupuesto	131
16.	Cronograma	132
17.	Plan de acción	133

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Repercusión por la falta de un sistema formal de evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	53
2.	Repercusiones por la ausencia de una evaluación formal del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	54
3.	Criterios actuales de la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	56
4.	Carencias que provocan la falta de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	57
5.	Estabilidad laboral en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	58
6.	Formas preferidas para realizar la retroalimentación en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	63
7.	Efectos por la falta de un sistema adecuado de retroalimentación en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	64
8.	Criterios para la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	65
9.	Elementos de la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	66

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama general (actual) empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, Año: 2021	51
2.	Organigrama específico, Recursos Humanos, Año: 2021	52
3.	Comunicación del jefe inmediato sobre los aspectos a mejorar en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	59
4.	Inducción al inicio de la relación laboral en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	60
5.	Existencia del proceso de retroalimentación sobre el desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala	61
6.	Organigrama general propuesto, empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala, año 2021	75
7.	Organigrama nominal propuesto	76
8.	Organigrama funcional propuesto	76

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	
Página _Toc97107917		
1.	Formato circular informativa	95
2.	Formato primer afiche	97
3.	Formato segundo afiche	98
4.	Formato infografía	100
5.	Formato lista de asistencia de capacitación	105
6.	Formato Evaluación del desempeño	114
7.	Formato carta de felicitación	119
8.	Formato de carta de llamada de atención	120
9.	Formato Entrega de resultados	123
10.	Formato de hoja de verificación	130

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Guía de entrevista	141
2.	Formato para elaborar un perfil y tareas del puesto laboral	142
3.	Propuesta de presentación de PowerPoint para la reunión general	143
4.	Creación de la plantilla de la evaluación del desempeño	148
5.	Respuestas de la evaluación del desempeño	151
6.	Plantilla de evaluación del desempeño en Google Forms	152

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano ubicada en la Ciudad de Guatemala, puesto que en la actualidad no se determina cuantitativamente el trabajo que realizan sus trabajadores, lo cual conlleva a la incertidumbre en los resultados. Se presenta la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño que genere resultados verificables y detallados que permitan fijar acciones, decisiones y compromisos, para retroalimentaciones futuras y determinar medidas correctivas por medio de un plan de mejora.

Se desarrolla en tres capítulos, en el primero se explica de manera concreta en el marco teórico, la definición de empresa y sus distintos tipos. Se incluyen conceptos esenciales como la administración, planeación, organización, integración, gestión del talento humano y evaluación del desempeño. Específicamente de la evaluación del desempeño, se considera imprescindible exponer la teoría general, objetivo, beneficios, principios, indicadores, métodos y retroalimentación.

Con relación al Capítulo II, el diagnóstico que se necesita para implementar el sistema de evaluación del desempeño se explica la metodología, técnicas e instrumentos para obtener información. Se proponen los antecedentes como punto de partida y se incluye un análisis de la situación actual sobre la evaluación del desempeño laboral y análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, se realiza una propuesta del sistema de evaluación del desempeño para la empresa con su justificación, objetivos, procesos de evaluación del desempeño, presupuesto y plan de acción. El procesamiento de los datos recopilados tiene como propósito analizarlos e interpretarlos para obtener conclusiones significativas. Se incluyen las referencias utilizadas y documentación consultada para elaborar la investigación, al final se presentan anexos para ampliar el contenido.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene conceptos y definiciones que sirven de base para realizar la investigación, consiste en la exposición de la teoría que fundamenta y desarrolla el tema de la evaluación del desempeño.

1.1 Empresa

La definición es necesaria para comprender los elementos que la integran así como su objetivo. Según el Diccionario de la Real Academia Española es la “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (Real Academia Española, 2020).

En esta se desarrolla la actividad económica organizada que se enfoca en la producción de bienes o prestación de servicios. Intervienen distintos elementos que son materiales e inmateriales; es toda entidad organizada dedicada a la transformación de materia prima para satisfacer necesidades, prestar servicios o productos a la sociedad con propósito económico y comercial.

Es un conjunto de elementos organizados y coordinados por la dirección, orientados a la obtención de una serie de objetivos, al actuar siempre bajo condiciones de riesgo y son la base del sistema económico.

La presente investigación se realizará en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano que atiende a la demanda de una gran parte del sector comercial con variedad de productos a disposición de sus clientes.

1.1.1 Tipos de empresa

En la ciudad de Guatemala están estructuradas distintos tipos de empresas, las cuales se clasifican según las características del giro de negocio al que pertenecen, de la

actividad que realizan, como la banca, industria, comercio, servicio (estatal y privado). Su ubicación geográfica, si es local, nacional, regional o transnacional; del sector público, privada o mixta; por su tamaño se clasifican como micro, pequeña, mediana y gran empresa; por su formación jurídica como cooperativa, autónoma o de sociedades.

1.1.2 Empresa comercial

El comercio aparece desde la antigüedad específicamente con el trueque que es la acción de dar y recibir a cambio, surge de esta manera la actividad comercial que consiste en el intercambio de productos, bienes o servicios.

Por la actividad que realiza entre el productor y consumidor se encarga de obtener la materia prima, bienes intermedios, terminados, así como de capital, para posteriormente venderlos a otras entidades y los clientes quienes son sus consumidores finales.

Las diversas actividades que realiza se describen como actividades principales; transformación y elaboración de la materia prima, recepción de los productos terminados, control de calidad, control y manejo de los inventarios, correcto almacenamiento del producto, logística de programación y su distribución en las distintas salas de ventas para satisfacer al consumidor.

1.1.2.1 Principales actividades de una empresa comercial

En Guatemala existen diversos sectores de la actividad económica que la posicionan como una economía fuerte, entre ellos está el sector comercial. Según el Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. *Código de Comercio* (1970) en el Artículo 655 “Se entiende por, empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.

1.2 Administración

“La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital” (Welsch, 2005, p. 3). Consiste en planear en forma eficiente las operaciones que se llevan a cabo para lograr los resultados deseados. Implica controlar, organizar, integrar, dirigir y planear las distintas acciones y estrategias a seguir.

“Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado” (Calderón Molares, 2003, p. 4). Por lo que, se destaca la importancia de administrar de forma efectiva el funcionamiento y aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

A continuación, se desarrollan definiciones de diferentes autores, según su corriente estudiada, así se observa que administración significa:

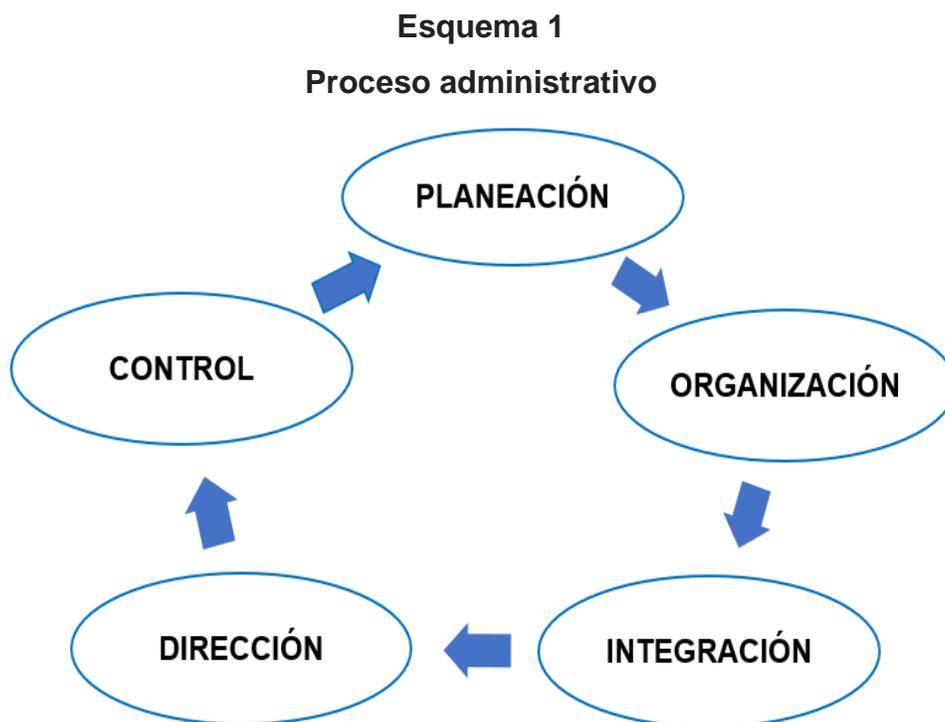
- a. **Henry Fayol.** Dice que “el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Alzacri, 2014).
- b. **Harol Koontz.** Define el proceso administrativo como "un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración" (Alzacri, 2014).
- c. **George R. Terry.** Dice que “el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración” (Alzacri, 2014).

No todos los autores la consideran una ciencia, sino que algunos como una técnica y otros un arte, que utiliza métodos y prácticas organizacionales con base en la gestión de sociedades mercantiles, con el objetivo de obtener mayor aprovechamiento de recursos para que logren sus propósitos. (Chiavenato, 2009)

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.” (Alzacri, 2014).

Es importante desarrollar sus pasos porque son parte sustancial y esencial en el quehacer de los administradores, quienes dividen este proceso en dos etapas: la etapa mecánica que está integrada por la planeación y organización, y la etapa dinámica por la integración, dirección y control. Ver Esquema 1.



Fuente: Elaboración propia, con base en Welsch, G., Presupuestos Planificación y Control, Sexta Edición, México, 2021.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es considerada como la base de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, ya que a través de esta se seleccionan las misiones y objetivos. Además,

se deciden las acciones necesarias para lograrlos entre las posibles alternativas. Se busca establecer un plan de acción racional”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 137).

a. Elementos de planeación

Los elementos de la planeación que se desarrollan a continuación son la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias.

- **Misión**

“Es la declaración del propósito de la empresa, lo que está tratando de alcanzar en el presente.” (Grant, 2014, p. 7).

La misión agrega identidad y personalidad a toda empresa y de ella se derivan sus valores, debe ser divulgada intensamente para que la conozcan todos los trabajadores y los clientes externos. Cuando todos los trabajadores conocen la misión de la empresa, y la comprenden orientan su trabajo, saben cuál es su función y cumplen la misión a través de su trabajo.

Todas las empresas al momento de su creación tienen una razón de existir y una misión que cumplir, la cual debe responder a las siguientes interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, también debe incluir los objetivos de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Es de importancia la definición precisa de la misión de la empresa, para que se conozca por los trabajadores y clientes. La misión orienta las actividades que la empresa desarrolla actualmente, con el objetivo de lograr un determinado resultado. Es un aspecto de la planeación porque debe llevarse a cabo para plasmar la razón de la empresa. La visión y los valores son elementos que forman parte de la misión.

- **Visión**

“Ofrece un punto de vista de lo que se podría llegar a ser.” (Grant, 2014, p. 7). Es necesario determinar la visión de la empresa para establecer hacia dónde están dirigidos los objetivos y tener un panorama definido a seguir en un plazo determinado.

Las empresas deben tener una visión que se proyecte en el tiempo y en el espacio, orientada hacia lo que pretende ser dentro de cierto plazo, tener un claro sentido del futuro y las acciones a realizar para saber con exactitud a dónde y cómo ir, tener un carácter visionario claro y objetivo. (Chiavenato, 2009)

- **Valores**

“Los valores ayudan a construir relaciones con otras empresas con las que se trabaja, puede ayudar a que los empleados se sientan comprometidos y sean leales y puede ofrecer las bases para la diferenciación.” (Grant, 2014, p. 7).

Los valores son los pilares fundamentales de la empresa. Su naturaleza es ser auténticos porque distinguen a una empresa de otras. Logran que se identifiquen los trabajadores y por esa razón los prefieren sus clientes.

- **Objetivos**

“La palabra objetivo (de ob-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones.” (Reyes Ponce, 2007, p. 187).

Es importante señalar la relevancia de los objetivos en una empresa, los que sirven como guía para las relaciones de acciones concretas en busca de los resultados propuestos. Su fijación es necesaria para que se conozca específicamente el propósito de la empresa y lo que propone cumplir a través de la actividad empresarial.

Para que se logren los objetivos propuestos es necesario que prevalezcan y que sean específicos y claros en todo momento.

“Se ha destacado el trabajo del administrador con respecto a los objetivos, ya que con frecuencia sugiere la modificación, adaptación, ampliación e incluso supresión de objetivos generales. Asimismo, la fijación de los objetivos de la empresa a corto plazo, jerarquizarlos y coordinarlos con los objetivos individuales de los trabajadores”. (Reyes Ponce, 2007, p. 192).

- **Metas**

“Las metas son los fines hacia los cuales se conduce la actividad que realiza la empresa, las cuales dirigen la organización, integración de personal, dirección y control que se lleva a cabo.” (Koontz et al., 2012, p. 110).

En todas las empresas se fijan metas que deben ser revisadas constantemente, las cuales son específicas y se propone lograr en un plazo determinado.

- **Estrategias**

“Las estrategias que alcanzan el éxito deben ser coherentes con los objetivos y valores de la empresa, el entorno, recursos, capacidades, organización y sistemas. Por lo que, las decisiones estratégicas se caracterizan por ser importantes, comprometer recursos significativos y no ser fácilmente reversibles”. (Grant, 2014, p. 2)

Son importantes durante la planeación, dado que marcan una serie de pasos a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa que han sido propuestos. A través del plan de acción que se establece es posible determinar la dirección y depende de la estrategia con la que se procede. Estas permiten facilitar la toma de decisiones y accionar durante su desarrollo.

Según (Grant, 2014) los niveles de estrategia son:

1. Estrategia corporativa: Se fundamenta en los sectores y mercados en los que compete la empresa, por lo que, las decisiones tienen en cuenta las inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones, creación de nuevas empresas, asignación de recursos, entre otros.
2. Estrategia de negocios o competitiva: Su principal enfoque es la forma en que compete la empresa en un sector o mercado determinado.
3. Estrategia funcional: resulta de la ejecución de la estrategia de negocios, a través de funciones como publicidad, recursos humanos, entre otros.

- **Presupuesto**

Es el informe o proyección expresada en términos numéricos, también se le conoce como plan cuantificado. El presupuesto financiero operativo es un plan de utilidades que puede expresarse en término numérico medible, ya sea horas laborables, unidades de producto, entre otros. El presupuesto de gastos demuestra el egreso de capitales, flujo de efectivo, entre otros. Se necesita realizar un presupuesto para el control de la empresa. (Koontz et al., 2012).

El presupuesto se presenta por medio de un informe detallado que contempla el activo percibido y que tiene la empresa, al contraponer el pasivo que se gasta para ejecutar sus acciones y es vital para su funcionamiento.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Son las directrices que se utilizan en la empresa con el objetivo de determinar qué, cómo y quién lo hará, es decir, un plan de acción.

- **Plan de acción**

Es un instrumento valioso en la empresa para lograr su funcionamiento positivo y objetivo. Mediante este plan se derivan acciones y tareas, se determina quién será el responsable de realizarlas, los recursos y tiempo en el que se desarrollarán.

1.2.1.2 Organización

“La organización se refiere a la unión de partes y funciones diversas, que tienen un fin común idéntico, lo que se conoce como unidad funcional. Además, se sirven de la coordinación y autoconstrucción, para lograr el fin a través de acciones de las partes que la componen”. (Reyes Ponce, 2007, p. 276).

Se considera que la organización es necesaria para cumplir los objetivos que la empresa ha establecido, implica la sistematización de funciones y actividad empresarial, también tiene presente la jerarquía.

“La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.” (Reyes Ponce, 2007, p. 277).

Convierte en operativo y funcional las ideas al designar detalladamente la forma en la que se realizarán las actividades y quien se encargará de cumplirlas para lograr las metas establecidas.

a. Elementos de organización

En la organización se involucra al recurso humano, que realiza una función dentro de la empresa con diferentes jerarquías y puestos. Esto se representa por medio de organigramas y manual de funciones.

Es importante para todos los que forman parte de una empresa conocer con claridad las responsabilidades y atribuciones asignadas a cada cargo o puesto dentro de la estructura orgánica.

- **Funciones**

“Puede decirse que en toda empresa las funciones básicas son tres producción, ventas y finanzas: de hecho en unas empresas industriales, las unidades de producción se ven claramente, mientras que en una empresa comercial las ventas tendrán una mayor amplitud o importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más especificadas de manera más evidente. A estas tres funciones en la mayoría de las empresas modernas se añade la función personal.” (Reyes Ponce, 2007, p. 287).

Es importante para todos los que forman parte de una empresa conocer con claridad las responsabilidades y atribuciones asignadas a cada cargo o puesto dentro de la estructura orgánica. Las funciones son la parte esencial de las asignaciones que se establecen en los puestos de trabajo.

- **Jerarquías**

“La jerarquía se considera esencial para la coordinación eficiente y flexible en las empresas. Las ventajas de las estructuras jerárquicas son la adaptabilidad en su diseño y la coordinación de la comunicación para transmitir información”. (Grant, 2014, p. 30).

Determinar la naturaleza de las posiciones jerárquicas es especificar quien depende del jefe, seleccionar candidatos idóneos para cada puesto de trabajo y distinguir la autoridad de línea. A medida que crece la empresa, es necesario el apoyo de cada segmento de trabajadores de las distintas jerarquías, para obtener los resultados que se proponen.

- **Puestos**

Un puesto se define como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.” (Grados, 2013, p. 163).

La descripción de cada puesto de trabajo en una empresa implica analizar las características que se necesitan, objetivos que tiene que cumplir y actividades que realizan. Definir los conocimientos necesarios para ejecutar el puesto de trabajo. Es aconsejable que las descripciones de cada puesto de trabajo se revisen y actualicen anualmente.

- b. Estructura organizacional**

“El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles”. (Koontz et al., 2012, p.31).

Es la integración del puesto que permite el funcionamiento y la contribución de todos los trabajadores en una empresa; implica el establecimiento de una estructura organizacional efectiva en torno a las metas.

- **Diseño organizacional**

Representa la manera en que se distribuyeron las tareas, debido a que los puestos contienen las asignaciones. “El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también

serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente.” (Chiavenato, 2009 p.202).

Por esta razón es de gran importancia la estructura de los puestos que se decida adoptar en la empresa, dado que condiciona la estructura organizacional. Se deben contemplar los niveles jerárquicos para hacer una distinción de la autoridad, responsabilidad e involucrados en el diseño organizacional de la empresa.

c. Instrumentos

Los instrumentos más elaborados para representar visualmente la organización de la empresa son organigrama, manuales y flujogramas, los que se describen a continuación:

- **Flujogramas**

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible el manual brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados”. (Franklin, 1998, p. 163).

Un flujograma es la representación gráfica del funcionamiento y proceso que realiza la empresa, se detallan los pasos para que se complete una acción, así como las personas que lo realizan e intervienen en su ejecución. Se emplean diversos símbolos para que visualmente se comprenda el proceso.

- **Organigrama**

“Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los organigramas, en cada cuadro se incluye el nombre del puesto y en ocasiones, el nombre de la persona que lo desempeña, unidos mediante líneas para representar los canales de autoridad y responsabilidad. Son de utilidad porque demuestran la división de funciones y los niveles jerárquicos.” (Reyes Ponce, 2007, p. 298).

Es la forma gráfica de dar a conocer como está estructurada la empresa, su organización, nivel de jerarquía y división de funciones. Este instrumento es de utilidad para todos los trabajadores como medio de consulta, comportamiento y toma de decisiones.

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (Franklin, 1998, p. 65).

Su utilidad se refleja en proporcionar una imagen formal de la organización de la empresa, ser fuente de consulta, facilitar el conocimiento de las relaciones de jerarquía, entre otros. (Franklin, 1998, p. 65).

El organigrama se clasifica atendiendo a determinados factores, los utilizados en el presente trabajo se describen a continuación:

Por su ámbito: se encuentran los generales que “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (Franklin, 1998, p. 65).

Por su contenido: en esta clasificación se encuentran los organigramas funcionales que “incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.” (Franklin, 1998, p. 67)

En esta clasificación se encuentra el organigrama nominal que también se denomina de puestos, plazas y unidades porque “indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (Franklin, 1998, p. 67) Por lo que, demuestra cómo está conformada internamente la empresa, las relaciones de jerarquía que indican quién es el jefe, puesto por los que se conforma y características requeridas.

- **Manuales**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.” (Franklin, 1998, p. 147).

Son una herramienta de observancia general para todos los trabajadores en una empresa. Forma de compilar ordenada, secuencial y detalladamente los procedimientos que realizan, sujetos a cambios por las necesidades propias que surjan.

Los manuales administrativos se emplean con el propósito de informar los aspectos más relevantes de la empresa, que todo trabajador debe conocer para entender el funcionamiento y propósito de la empresa. Estos contribuyen a la mejora del desempeño porque los trabajadores conocen lo que se pretende lograr y las responsabilidades que les atribuyen.

Entre la clasificación de manuales administrativos que existen, se encuentra el manual de puestos “Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.” (Franklin, 1998, p. 149). Este tipo de manuales es ideal para introducir

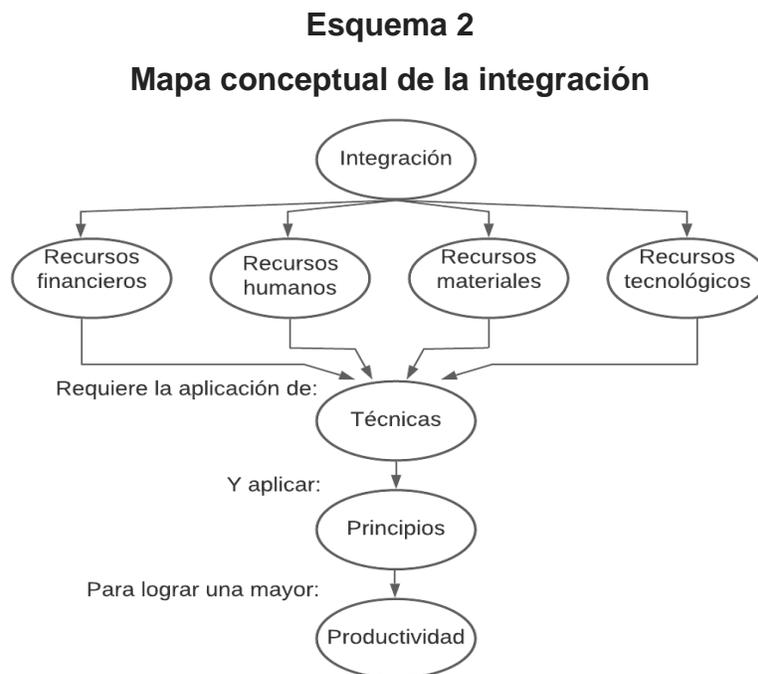
a los trabajadores sobre sus asignaciones, mismas que serán evaluadas con posterioridad.

1.2.1.3 Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (Reyes Ponce, 2007, p. 336).

La integración forma parte de la etapa dinámica de la administración, por consiguiente, se ocupa de la realidad que se presenta en la empresa. Por medio de la integración se logra la eficiencia de lo establecido en las etapas de planeación y organización.

Conceptualmente en la etapa de organización se presentan varios componentes, el más importante es el recurso humano, de quien depende la utilización y funcionamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos. Ver Esquema 2



Fuente: Elaboración propia con base en Münch, L., Administración. *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1ª Edición, ed.), 2021.

a. Integración de recursos humanos

Para la integración del recurso humano en las empresas es importante realizar las siguientes etapas: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

Se tiene reclutamiento interno, externo y mixto. Para la selección del recurso humano se cumplen las siguientes etapas: solicitud de empleo, pruebas de conocimiento y psicométricas, entrevistas, contratación e inducción.

b. Gestión del talento humano

Uno de los principales recursos de una organización son sus empleados. La gestión del talento humano es una de las responsabilidades que tiene la sección de recursos humanos. Esta gestión no consiste solamente en la selección del personal, también “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2009 p.40).

Cada esfuerzo que se realiza para apoyar y mejorar la gestión del talento humano se hace para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Según (Cuesta Santos, A., 2010. p.2) gestión estratégica de recursos humanos es “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”

c. Procesos de gestión del talento Humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración,

entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar” (Chiavenato, 2009, p. 12).

En la gestión del talento humano se observan seis procesos que son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Estos procesos los desarrolla la sección de recursos humanos y se realizan para seleccionar trabajadores, solucionar problemas de retención y permanencia. Debido a que resulta costoso realizar un nuevo proceso de contratación.

- **Capital humano**

Es uno de los recursos más valiosos porque hace posible que se cumplan los objetivos estratégicos. Es quien realiza las funciones que se requieren, para desarrollar y brindar los servicios o productos, según su giro. Constituye un activo intangible que tiene la posibilidad de incrementar la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.

Cuando una empresa está constituida por un capital humano que tiene competencias y compromiso para mejorar cualquier tipo de proceso, se convierte automáticamente en una ventaja competitiva. Si se mejora la manera en la que se realizan los procesos de negocio, con el transcurrir del tiempo es probable que innove en este aspecto y como resultado se vuelva fuerte frente a la competencia.

Becker (citado en Valencia, 2005) define capital humano como “un factor importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber”.

d. Procesos para organizar personas

Se requiere tomar en cuenta los pasos a seguir para la integración adecuada de las personas en el funcionamiento de la empresa.

- **Evaluación del desempeño**

Se desarrolla a continuación los distintos temas para la explicación de las bases del sistema de evaluación del desempeño.

- **Definición**

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares.” (Dessler y Valera, 2011, p. 222).

A partir de esta definición se afirman los estándares que la empresa ha establecido con anterioridad y servirán como métrica para realizar la evaluación del desempeño correspondiente de forma objetiva.

Se denomina administración del desempeño al proceso integrado que se emplea para asegurar que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales. Se definen las metas y funciones del empleado, se evalúa continuamente su comportamiento dirigido a las metas establecidas, e incluso a una posible recompensa. (Dessler y Valera, 2011).

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.” (Chiavenato, 2001, p. 357).

Se define como un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre jefe y trabajador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico. Promueve el mutuo aprendizaje y permite mejorar los procesos. (Alveiro Montoya, 2009).

Se ha considerado que es un concepto dinámico porque se evalúa de forma periódica a los trabajadores, se realiza con cierta periodicidad para tener una retroalimentación y seguimiento.

“La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”. (Chiavenato, 2001, p. 363).

Se destaca que no puede prevalecer la subjetividad con la que se realizan las evaluaciones cuando la empresa no implementa un sistema de evaluación del desempeño. Debido a que se evalúa sin parámetros definidos y con base en la percepción personal del superior jerárquico.

“Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.” (Chiavenato, 2001, p. 354).

Debe ser realizada de forma periódica en la empresa. Se debe tener control de resultados para comparar las distintas evaluaciones de desempeño que se realizan a cada trabajador. Se comparan los resultados obtenidos por el trabajador con los resultados esperados. (Chiavenato, 2001)

Es posible señalar que su utilización se remonta a la Edad Media, con la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola. Se empleaban informes y notas de las actividades y potencial de cada jesuita que predicaba la religión. Por lo que, se realizaban auto clasificaciones de los miembros de la orden e informes especiales realizados por compañeros. (Chiavenato, 2001)

El proceso de evaluación del desempeño se estructura a través de 3 fases específicas. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1

Fases del proceso de evaluación del desempeño

Fase 1 Planeación del desempeño	El trabajador nuevo debe conocer cómo opera el proceso, las competencias organizacionales, funcionales y específicas. El jefe y el trabajador deberán acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias. En el caso de los trabajadores antiguos, se debe programar una sesión para definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año.
Fase 2 Seguimiento y acompañamiento	Consiste en realizar el monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias.
Fase 3 Evaluación para el desarrollo	El objetivo es realizar un análisis entre el trabajador y el jefe sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a la planeación. Además, se comunica y concilia de forma constructiva para mejorar el desempeño del trabajador.

Fuente: Elaboración propia con base en Alveiro Montoya, C., Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano, 2021.

Es recomendable llevar a cabo la evaluación del desempeño de forma continua, se considera prudencial realizarla de forma anual o semestral. Con el objetivo de mantener un seguimiento.

○ **Objetivo general de la evaluación del desempeño**

“Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización”. (Alveiro Montoya, 2009, p. 4)

El objetivo principal es la toma de decisiones, a través de los resultados obtenidos, es posible corregir los aspectos en los que se tiene un desempeño insatisfactorio, a través de una herramienta para medir la eficacia del trabajador en sus actividades.

Contribuye en la medición del trabajo que se ha realizado en torno a los objetivos propuestos. Debe orientarse a los objetivos comunes que se determinan para el desarrollo eficiente de la empresa.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.” (Chiavenato, 2001, p. 364).

Según (Chiavenato, 2001, p. 364) los objetivos intermedios son:

- a. Adecuación del individuo al cargo
- b. Capacitación
- c. Promociones
- d. Incentivo salarial por buen desempeño
- e. Mejoramiento las relaciones entre superiores y subordinados
- f. Autoperfeccionamiento del empleado
- g. Información básica para la investigación de recursos humanos
- h. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- i. Estímulo a la mayor productividad
- j. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- k. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado
- l. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

Otros objetivos que se proponen con la evaluación del desempeño según (Chiavenato, 2001, p. 364) son:

- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo

- b. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Se establece que la evaluación del desempeño permite la selección de personal con base en criterios objetivos, recompensar a los trabajadores, aprovechamiento de las capacidades del personal, reducir la incertidumbre y subjetividad en la evaluación del desempeño, retroalimentación para mejorar en el desempeño y diseñar un plan de mejora en conjunto con el trabajador para mejorar ciertos aspectos.

- **Políticas de la evaluación de desempeño**

Las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño según (Werther y Davis, 2008) implican:

- a. Deben tener un sistema de evaluación del desempeño liderado por el departamento encargada de la administración del recurso humano, quienes deben asesorar y apoyar en la implementación y aplicación en todas las secciones de la empresa.
- b. Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejora para el desarrollo personal y profesional y crear estrategias de desarrollo y capacitación del recurso humano.
- c. Evaluar directamente el trabajo individual y personal.
- d. Asignar la responsabilidad a quienes tienen personal a su cargo para conocer el potencial del recurso humano de su área y brindar información para futuras vacantes.

- **Beneficios**

Entre los beneficios que se obtienen por la evaluación del desempeño, es posible mencionar que brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario, permite desarrollar un plan para corregir los errores detectados, y proporcionan la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado. (Dessler y Varela, 2011)

De conformidad con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se deben desarrollar políticas de recursos humanos y planes de acción conducentes a mejorar la empresa, satisfacer las necesidades y aspectos a mejorar detectados. La evaluación del desempeño genera como beneficio el conocimiento preciso de las competencias del personal de la empresa y de las áreas de oportunidad en su trabajo.

Según (Chiavenato, 2001) es posible dividir los beneficios que la implementación de la evaluación del desempeño proporciona a las partes interesadas:

- a. Beneficios para el jefe:**

- Evaluar el desempeño y comportamiento por medio de variables, factores de evaluación del desempeño, con un sistema de medición que elimine la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño.
- Comunicar la mecánica

- b. Beneficios para el trabajador:**

- Entender los aspectos que serán evaluados
- Conocer las expectativas acerca de su desempeño
- Saber las disposiciones y medidas para mejorar su desempeño
- Autoevaluar su trabajo

c. Beneficios para la empresa:

- Evaluar el recurso y potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Definir la contribución de cada trabajador.
- Identificar los trabajadores que necesitan actualización
- Seleccionar a quienes pueden ser ascendidos o transferidos.
- Dinámica en la política de recursos humanos, ofrecer oportunidades, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

○ **Indicadores que debe utilizar la evaluación del desempeño**

Se fijan los indicadores para la evaluación del desempeño con el propósito de evitar la subjetividad en el proceso de la evaluación del desempeño.

Son los datos del resultado deseado para la acción, se relacionan con las funciones del puesto según su descripción. A través de estos criterios, se minimiza la subjetividad en la evaluación del desempeño, comúnmente son uniformes. Según (Brazzolotto, 2012) estos indicadores se clasifican en dos:

- a. Criterios relacionados con la evaluación de las personas: se analizan capacidades, rasgos personales y comportamiento, sin embargo, es subjetivo y depende de la percepción del evaluador.
- b. Criterios relacionados con la evaluación de los resultados: son más objetivos porque evalúan los resultados.

Según (Chiavenato, 2001) se dividen los indicadores en cuatro tipos principales:

- **Indicadores financieros:** como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo beneficio.
- **Indicadores relacionados con el cliente:** satisfacción del cliente, tiempo de entrega, sector del mercado, competitividad en precio o calidad.
- **Indicadores internos:** tiempo de proceso, índices de seguridad y de trabajo

- **Indicadores de innovación:** desarrollo de nuevos procesos y productos, mejora continua, calidad, investigación y desarrollo.

Es importante considerar estos indicadores para que el sistema de evaluación del desempeño en la empresa esté alineado con sus objetivos y que los parámetros estén claramente definidos.

- **Métodos de evaluación del desempeño**

Entre los métodos de evaluación del desempeño se encuentran los siguientes:

- a. Método de elección forzada

“Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada". (Chiavenato, 2001, p. 373).

Este método se caracteriza por ser práctico, de fácil aplicación y adaptabilidad a diversos puestos de trabajo. Sin embargo, en ocasiones es una limitante para los trabajadores en su proceso de mejora, por sus afirmaciones de carácter general al seleccionar una frase por otra.

- b. Método de investigación de campo

“Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir

un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización”. (Chiavenato, 2001, p. 375).

En este método la participación de un experto permite en esencia su confiabilidad, en virtud que un especialista en la materia es el encargado de llevar a cabo la evaluación del desempeño. El factor negativo que se le atribuye a este método es el costo del evaluador, lo que es poco atractivo para las empresas por la inversión que representa.

c. Método de incidentes críticos

“Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas”. (Chiavenato, 2001, p. 379).

Este método se basa en la información que se recopila de hechos ocurridos en un periodo de tiempo, en el que se detallan las situaciones negativas y positivas. Este informe se revisa en una reunión conjuntamente con el trabajador, con el objetivo de evitar que se repitan los comportamientos, especialmente cuando reflejan situaciones de riesgo.

d. Listas de verificación

“Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-lists*) en cada empleado.” (Chiavenato, 2009, p. 209). La traducción de la palabra *check-lists* la cual está en idioma inglés es listado de chequeos.

La aplicación de este método es sencilla, puesto que el evaluador únicamente debe anotar las preguntas objetivas que más se ajustan al desempeño del trabajador y luego se anota en el listado de chequeo para verificar si cumplió o no.

e. Método de clasificación alterna

“Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos.” (Dessler y Varela, 2011, p. 233).

Este método clasifica a todos los trabajadores, se inicia por quién tiene la calificación más alta y se finaliza con el empleado con la calificación más baja en la medición, hasta colocar a todos en una lista de calificación que se basa en su puntuación.

f. Método de comparación por pares

“Cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.” (Dessler y Varela, 2011, p. 233).

El método de comparación por pares es considerado simple, puesto que compara a los trabajadores de dos en dos. Se compara con los trabajadores que jerárquicamente están en el mismo rango o que tiene el mismo puesto y atribuciones asignadas con respecto a un factor de evaluación del desempeño. Es utilizado cuando el evaluador tiene muy pocos recursos para utilizar otros métodos de evaluación del desempeño.

g. Método de administración por objetivos

El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. (Dessler y Varela, 2011)

En este método se establecen objetivos comunes y los trabajadores son medidos de acuerdo a estos objetivos. Quienes obtienen puntuaciones altas son recompensados, mientras los que obtienen las puntuaciones más bajas son despedidos. Se demuestra la existencia de una consecuencia directa entre la calificación obtenida y las medidas que la empresa decide.

h. Método de las escalas gráficas

El método de escala de gráficas también se le denomina método por conceptos, en este método se pretende evaluar el desempeño mediante factores previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación del desempeño consisten en las cualidades que la empresa considera que debe poseer el trabajador, estos se definen objetivamente para evitar confusiones o arbitrariedades. (Werther y Davis, 2008)

El formulario que se utiliza en este método es de doble entrada, lo que significa que está formado por filas horizontales que representan los factores de evaluación del desempeño y en las columnas verticales los grados de variación de los factores. Para la obtención de los resultados se aplican procedimientos matemáticos y estadísticos, que evitan cualquier tipo de subjetividad. (Werther y Davis, 2008)

Existen tres tipos de escalas gráficas:

- **Escalas gráficas continuas:** únicamente se encuentran definidos los extremos porque se determina un límite mínimo y máximo en el factor de evaluación del desempeño. Por lo que, la evaluación del desempeño que se realiza se sitúa en un punto de la línea que los une.
- **Escalas gráficas semicontinuas:** en este caso la escala que se genera incluye los extremos mínimos y máximos y se agregan puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación del desempeño.

- **Escalas gráficas discontinuas:** se establecen previamente los marcadores o criterios y el evaluador sólo puede seleccionar una al momento de realizar la evaluación del desempeño.

Las ventajas que presenta el método de escalas gráficas consiste en que es un sistema de fácil comprensión y de aplicación sencilla, para el cual los evaluadores requieren escasa capacitación y se puede aplicar a grandes cantidades de personas. Mientras que las desventajas que se encuentran son que su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones. (Werther y Davis, 2008)

“Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.” (Chiavenato, 2001, p. 367).

Este método es muy utilizado por su sencillez, sin embargo, es necesario que el evaluador se acople al método porque no presenta mucha flexibilidad. Se utiliza un formulario que es llamado de doble entrada, puesto que se representa a través de las líneas horizontales los factores de evaluación del desempeño y en verticales las escalas para la calificación.

Este es el método de evaluación del desempeño que se empleará en la propuesta que se desarrollará en el Capítulo III, debido a que es un método de aplicación sencilla y de fácil comprensión. Al ser la primera vez que la empresa adopta un sistema de evaluación del desempeño es conveniente que no sea complejo para que todo el personal de la empresa y los involucrados en su aplicación entiendan claramente en qué consiste y la forma en que se llevará a cabo. Además, se utilizarán las escalas gráficas semicontinuas porque no se incluyen únicamente los extremos como puntos de evaluación del

desempeño, sino que se toman en cuenta los puntos intermedios para tener un resultado más acertado.

i. Evaluación de 360°

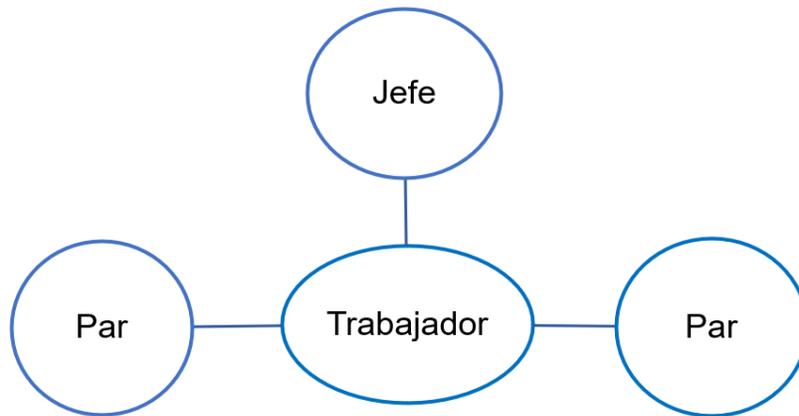
“Consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa”. (Ernst & Young Consultores, 2008 p. 18)

Este método se conoce también como 360 grados, el trabajador es evaluado por sus compañeros, jefes, clientes y proveedores. Con base en el comportamiento y habilidad en su marco profesional, deberá tener siempre la mente abierta porque será el centro de la evaluación del desempeño. Se le conoce como método de evaluación 360 grados, porque cada persona que tiene relación con el evaluado aporta un criterio sobre su desempeño.

j. Evaluación de 180 °

“La evaluación de 180 ° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes.” (Brazzolotto, 2012, p. 90).

Esquema 3 Evaluación de 180 °



Fuente: Elaboración propia, con base Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*, 2021.

Para efectuar las evaluaciones del desempeño es importante considerar quién es o quiénes son los participantes que la llevarán a cabo, existen diferentes metodologías de evaluar en función de quienes intervienen.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de 180 grados consiste en que el trabajador es evaluado por su jefe superior y por un compañero de la sección de trabajo equipo. Es importante considerar que los evaluadores deben tener una relación directa con el evaluado, que conozcan el desempeño demostrado en sus actividades, en consecuencia, la evaluación del desempeño se desarrollará con observaciones certeras y basado en información valiosa para el trabajador y la empresa.

Específicamente para este trabajo de investigación se utilizará la evaluación de 180° en la cual intervendrán el jefe de la sección y un compañero de la misma sección o del mismo nivel jerárquico. El jefe conoce el trabajo que se realiza día con día y el resultado que se obtiene por cada uno de sus trabajadores, y el compañero de trabajo es con quien trabaja en equipo y algunas veces comparten tareas, conoce el trabajo que desarrollan,

es muy valiosa la información que se obtendrá de la evaluación del desempeño que realicen.

La evaluación de 180 ° es necesaria para establecer las bases de la cultura de medición y evaluación del desempeño en la empresa. Posteriormente es posible implementar la evaluación de 360 ° para que se consideren perspectivas de otros actores como proveedores o clientes internos.

- **Beneficios para los trabajadores**

La evaluación 180 grados tiene como beneficios para los trabajadores que es un diálogo sencillo y fluido entre pocos involucrados, dado que solo participa el jefe inmediato superior y un compañero de la misma sección o departamento o en su defecto un trabajador del mismo nivel jerárquico. Por lo que, resulta de fácil comprensión y se concretan los resultados obtenidos en aspectos particulares.

- **Beneficios para la empresa**

Por otro lado, los beneficios que representa para la empresa consisten en que la recopilación de datos y ejecución de la evaluación del desempeño es rápida, en consecuencia, al ser de fácil aplicación tiene un menor costo para la empresa. También permite obtener un resultado más objetivo y preciso a través de la perspectiva que se muestra en la evaluación del desempeño realizada por un compañero de la sección o del mismo nivel jerárquico, evitando así que se conozca sólo la opinión del jefe y que esté sujeto a su discreción.

- **Retroalimentación**

La retroalimentación es la fase final de la evaluación del desempeño, ya que el jefe y trabajador revisan la evaluación del desempeño y hacen planes para solventar los puntos débiles o reforzar las fortalezas. Por lo que, también se denomina entrevista de

evaluación del desempeño a la retroalimentación. La adecuada preparación, capacitación e implementación es necesaria porque a los individuos no les agrada recibir o dar retroalimentación negativa. (Dessler y Varela, 2011).

Según (Dessler y Varela, 2011) la preparación implica:

- a. Avisar al trabajador sobre la revisión de su trabajo, analizar los problemas y recolectar preguntas y comentarios.
- b. Estudiar la descripción del puesto y comparar el desempeño del trabajador con los estándares y revisar sus anteriores evaluaciones del desempeño.
- c. Elegir el lugar correcto y programar suficiente tiempo para su desarrollo.

Para realizar la retroalimentación (Dessler y Varela, 2011) se debe considerar lo siguiente:

- a. La finalidad principal es reforzar el desempeño satisfactorio o mejorar el insatisfactorio. Por lo que, se debe ser directo y específico por medio de los datos de trabajo objetivos como ausencias o informes de inspección.
- b. Llegar a un consenso sobre la mejora que realizará y cuándo se observará, de preferencia se expresa en un plan de acción al indicar los pasos y resultados esperados.
- c. Permitir que el trabajador intervenga y exprese sus opiniones.
- d. Utilizar tácticas para lidiar con actitudes defensivas.

Es imprescindible que se efectúe la retroalimentación para concretar las acciones que el trabajador debe ejecutar para el óptimo desempeño de sus funciones, así lograr los objetivos y metas de la empresa.

Es necesario comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al trabajador para cumplir los objetivos propuestos en la evaluación. Se realiza la retroalimentación según (Chiavenato, 2001) a través de 5 objetivos: Ver Cuadro 2.

Cuadro 2
Objetivos de la retroalimentación

1.	Dar a conocer mediante la comunicación clara los estándares de desempeño por los que se rige la empresa. Por lo que, el trabajador conoce en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo lo que se espera que realice.
2.	Informar al trabajador sobre su desempeño, destacar sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares esperados. Con el objetivo de ajustar y adecuar su desempeño a los estándares establecidos.
3.	Discutir en conjunto las medidas y planes para desarrollar y utilizar de mejor manera las aptitudes del trabajador.
4.	Estimular relaciones personales fuertes entre el jefe y los trabajadores.
5.	Eliminar o reducir discrepancias, tensiones e incertidumbres por falta de asesoría.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato, I., (2001), Administración de Recursos Humanos, Quinta Ed., Colombia, McGraw Hill, 2021.

▪.a Entrevista de retroalimentación

Esta entrevista consiste en sesiones individuales o grupales de verificación del desempeño en las que se proporciona a los trabajadores realimentación sobre su actuación laboral en el pasado y su desempeño a futuro. Entre las técnicas de realimentación que se pueden utilizar se encuentran: convencimiento, diálogo y solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento se pretende persuadir al empleado para que actúe de cierta manera, mientras que en el de diálogo se insta a que manifieste sus comentarios y observaciones. Por último, en el enfoque de solución de problemas se identifican las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado y causando que el trabajador no cumpla con las expectativas definidas con el propósito de solucionar los problemas detectados mediante capacitación, asesoría o reubicación. (Werther y Davis, 2008)

▪ .b Recomendaciones para llevar a cabo la entrevista de retroalimentación

Existen algunas recomendaciones que se pueden estimar para el desarrollo exitoso de la entrevista de retroalimentación, las cuales se enumeran a continuación: Ver Cuadro 3.

Cuadro 3
Recomendaciones para la entrevista de retroalimentación

1.	Destacar los aspectos positivos del desempeño del trabajador
2.	Especificar que la entrevista de retroalimentación se realiza para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3.	Llevar a cabo la entrevista de retroalimentación en un ambiente de confidencialidad y con un mínimo de interrupciones.
4.	Efectuar por lo menos una entrevista de retroalimentación anualmente, se recomienda realizar dos con los trabajadores de nuevo ingreso o desempeño insatisfactorio.
5.	Ser específico y evitar las vaguedades o confusiones para que se comunique al trabajador de forma precisa los resultados y comentarios sobre su desempeño.
6,	Centrar los comentarios sean negativos o positivos en el desempeño y no en los atributos personales del trabajador.
7.	Guardar la calma y no discutir con el evaluado.
8.	Identificar y explicar las acciones que el trabajador puede realizar para mejorar su desempeño.
9.	Destacar la disposición para ayudar al trabajador.
10	Concluir la entrevista de retroalimentación destacando los aspectos positivos del desempeño del trabajador.

Fuente: Elaboración propia, con base en Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas. (Sexta Ed). México, México: McGraw-Hill Education, 2021.

Estas son recomendaciones para que la entrevista de retroalimentación sea efectiva, puesto que la intención es convertir la entrevista en un diálogo positivo centrado en la mejora del desempeño. Se utiliza para informar al trabajador los aspectos fuertes y débiles en su desempeño y la toma de acciones para mejorar. (Werther y Davis, 2008)

Estos son aspectos importantes a considerar para el personal de recursos humanos y los jefes inmediatos, quienes estarán encargados de realizar la entrevista de retroalimentación con el trabajador. De esta forma se logrará crear un buen canal de comunicación para que los trabajadores conozcan con precisión los aspectos que fueron evaluados, sus fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar su desempeño.

En el siguiente capítulo se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la empresa, que permitirá conocer los problemas relacionados con la evaluación del desempeño y su respectivo análisis.

1.2.1.4 Dirección

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad.” (Reyes Ponce, 2007, p. 384).

La dirección se divide en cuatro elementos: Liderazgo, comunicación, supervisión y motivación. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4
Elementos de la dirección

1. Liderazgo	Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el cumplimiento de las metas grupales.
2. Comunicación	La comunicación consiste en la trasmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Con la comunicación se busca obtener una respuesta o conducta por parte del receptor del mensaje. Se puede realizar la comunicación de forma oral o escrita a través de símbolos o expresiones.
3. Supervisión	Se refiere al apoyo y revisión que el encargado o jefe debe de realizar a sus subordinados durante la ejecución de sus asignaciones.
4. Motivación	La motivación es una característica interna que se manifiesta con los intereses, preferencias y factores psicológicos que producen el deseo de realizar determinada conducta o acción.

Fuente: Elaboración propia, con base en Benavides J. (2004), Administración (1ra edición), México, México: McGraw Hill Education, 2021.

Para una mejor comprensión de los elementos de la comunicación se detallan a continuación las implicaciones de cada uno.

a. Liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante de la administración porque se basa en la capacidad de guiar de forma efectiva. Se ejercen todas las funciones que corresponden para combinar los recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos establecidos. Para lograrlo se requiere de la existencia de funciones claras y de cierto grado de autoridad. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. Los componentes que se

manifiestan en el liderazgo son la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, comprender las diferentes motivaciones, inspirar y actuar para el desarrollo de su cumplimiento. (Benavides, 2004)

b. Comunicación

Se requiere una comunicación fluida y efectiva para la toma de decisiones en la empresa con el objetivo de establecer los procesos de trabajo y la adecuada coordinación de los mismos. Asimismo, es importante que exista una buena comunicación entre los trabajadores para mantener una buena relación en el ambiente laboral.

La importancia de la comunicación consiste en que provoca una retroalimentación, amplía el concepto con ideas, permite la formación e integración de equipos de trabajo, aplica el conocimiento del entorno para la toma de decisiones y provoca cambios en las organizaciones. (Benavides, 2004)

El objetivo de la comunicación es que el receptor comprenda lo que se está informando y que ejecute su trabajo eficazmente. El fin de la comunicación es la buena administración, la mejor ejecución y desempeñar perfectamente la planeación, organización y control. (Benavides, 2004) La comunicación será de especial importancia durante la entrevista de retroalimentación que se llevará a cabo en la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para que el trabajador conozca y comprenda los resultados obtenidos.

c. Supervisión

Es una actividad técnica que realizan determinadas personas que poseen un alto nivel jerárquico, para evaluar los factores que hacen posible la realización del trabajo y mejorar la productividad (Chiavenato, 2001). Por lo tanto, se realiza un monitoreo y control constante del trabajo que desempeñan los trabajadores que tiene bajo su cargo.

e. Motivación

La motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz et al., 2012).

Es importante la motivación para alcanzar los objetivos trazados, con respecto a la administración implica las fuerzas internas del individuo que conduce a la persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo. (Benavides, 2004) Son las voluntades internas de cada individuo que lo conducen a actuar de determinada manera según sus intereses.

1.2.1.5 Control

Se define como la medición de los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Es importante para la empresa tener control porque es la base para los planes futuros que se proponen realizar.

Además, se ha definido como la medición y corrección del desempeño para garantizar los objetivos de la empresa. Se destaca la relación que tiene con la función de la planeación, puesto que de esta surgen los objetivos y planes, que posteriormente son analizados por las personas que ejecutan el control. Con respecto, a la forma en la que se lleva a cabo un control efectivo, se requiere: establecer estándares, medir el desempeño de acuerdo con los estándares y corregir. (Koontz et al., 2012).

- a. **Establecimiento de estándares:** Los estándares son criterios de desempeño, se seleccionan ciertos aspectos del programa de planeación para determinar las medidas de desempeño. Entre los más utilizados se encuentran las metas y objetivos verificables. (Koontz et al., 2012)
- b. **Medición del desempeño:** es necesario que se detecten las desviaciones antes de que ocurran para evitar las consecuencias e iniciar las acciones correspondientes. (Koontz et al., 2012)

- c. **Corrección de desviaciones:** existen distintas formas de corrección como la modificación de planes y metas, reasignación o aclaración de funciones, asignación de personal adicional, mejor selección y capacitación de trabajadores o reajuste de personal. (Koontz et al., 2012)

El control efectivo depende de una constante medición de la situación en la que está la empresa, en comparación con los resultados que se esperan de los estándares propuestos. Se requiere realizar modificaciones al plan de acción establecido para que se logren los resultados y definan los planes futuros de la empresa.

“Existen dos tipos de control por su forma de operar: el control automático y el control sobre resultados.” (Reyes Ponce, 2007, p. 440).

Resulta necesario el control, puesto que se requiere la armonía entre los distintos elementos de la empresa y las actividades que realiza, para que funcione de forma eficiente.

“Existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado. El control como función administrativa forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, implica evaluar para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias. Por lo que, se puede inferir que el control mide, evalúa y corrige el desempeño para alcanzar los objetivos de la empresa. Puede realizarse a nivel institucional (control estratégico), nivel intermedio (control táctico) y nivel operativo (control operativo)”. (Chiavenato, 2001, p. 619).

Mediante el control se desarrolla una función importante para la empresa, porque se ajustan las operaciones y actividades con los estándares instituidos y posibilita que las empresas revisen la ejecución de los planes que han establecido, para contribuir a la formación de nuevos planes o estrategias.

Chiavenato divide el control en cuatro etapas para lograr su efectividad. Ver Cuadro 5.

Cuadro 5

Etapas para el desarrollo del control

1. Establecimiento de estándares	Representan el desempeño deseado, expresado en cantidad, calidad, tiempo o costo. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño	Acompaña y mide el desempeño. El monitoreo sirve para obtener información y verificar el desempeño a través de la observación.
3. Comparación del desempeño con el estándar establecido	El resultado del desempeño se compara con los estándares. Es importante determinar los límites de variación que se aceptan en el desempeño como margen de tolerancia.
4. Acción correctiva	Las variaciones o errores se corrigen para que las operaciones estén acordes a lo que se pretende realizar. Específicamente se corrigen las acciones que están fuera de lo tolerado.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato, I., (2001), Administración de Recursos Humanos, Quinta Ed., Colombia, McGraw Hill, 2021.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, en este capítulo se describe el problema que se presenta en la empresa objeto de investigación, la metodología de la investigación y antecedentes de la empresa. Se analizan los resultados obtenidos a partir de la investigación documental y de campo a través de los distintos métodos, instrumentos y técnicas que se explicarán seguidamente y que fueron de utilidad para el diagnóstico de la empresa. Por último, se realiza un análisis general de la situación actual integrando toda la información recopilada.

2.1 Metodología de la investigación

Los métodos que se utilizaron para realizar este trabajo de investigación fueron; científico, analítico, inductivo y deductivo. Mediante el método científico se consiguió información de los trabajadores y jefes de la empresa, documentación relacionada al tema para comunicar los resultados finales. El método analítico permitió consultar la bibliografía existente y elaborar una síntesis. Las conclusiones generales a partir de premisas particulares se obtuvieron a través del método inductivo, se observó los hechos y se registró la información relevante, después se clasificó y analizó. Por último, con el método deductivo se determinaron los objetivos a investigar.

Se emplearon las técnicas de observación directa, entrevista, censo e investigación bibliográfica. La observación directa sirvió para recopilar la información sin tener contacto con los involucrados, se utilizó al inicio de la investigación para definir el tema y la situación actual de la empresa. La entrevista se usó con el personal de recursos humanos para conocer e indagar sobre la evaluación del desempeño. Se aplicó la técnica del censo y se realizó una serie de preguntas a los 16 jefes y 65 trabajadores de la empresa

de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala objeto de investigación. Los datos que se analizan a continuación se obtuvieron de las respuestas de todos los trabajadores de la empresa durante la investigación de campo. La investigación bibliográfica permitió elaborar el marco teórico y explicar el tema.

Los instrumentos empleados fueron la guía de observación, de entrevista, cuestionario estructurado y fichas bibliográficas. La guía de observación se utilizó en una etapa inicial para registrar y delimitar los datos y hechos relevantes de manera ordenada, con este instrumento se recolectaron datos cualitativos en específico sobre el comportamiento, actitudes y comunicación de los trabajadores y jefes. Se dispuso de la guía de entrevista para estructurar las preguntas, organizarlas y tenerlas durante el desarrollo de la entrevista, es decir, se elaboró un esquema a cumplir. El cuestionario estructurado fue empleado en el censo que se efectuó a los 16 jefes y 65 trabajadores de la empresa, con el fin de recopilar datos cuantitativos con preguntas de selección múltiple, cerradas y abiertas. Las fichas bibliográficas se usaron para ordenar sistemáticamente los datos que corresponden a las fuentes de información consultadas.

2.1.1 Métodos de investigación

En esta etapa se utilizarán métodos generales para realizar una investigación adecuada y obtener información necesaria para conocer la situación actual de la empresa objeto de investigación.

2.1.1.1 Método científico

Se utilizará para comunicar y publicar los resultados finales obtenidos del trabajo de investigación, la comprobación de la hipótesis y permitirá establecer un análisis posterior de cada uno de los elementos constitutivos de la investigación. Este método se aplicará en tres fases:

- a. **Indagadora:** Se utilizará a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias, es decir, los trabajadores de la empresa y fuentes secundarias como libros, textos, artículos de revistas académicas, sitios web, diccionarios, publicaciones e informes institucionales.
- b. **Demostrativa:** Su utilización será para demostrar la validez de la hipótesis planteada y si los datos corresponden a la realidad.
- c. **Expositiva:** En la investigación se aplicarán los procesos de conceptualización y generalización para exponer a través de este informe final los resultados obtenidos.

2.1.1.2 Método analítico

El método analítico se emplea en el proceso de consulta de bibliografía existente con relación al tema planteado. Se aplicará la síntesis para documentar únicamente aquella información necesaria.

2.1.1.3 Método inductivo

Es el método científico más utilizado porque se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método se aplica para partir de una verdad general y llegar a un pensamiento particular. Por lo que, se emplea en la formación del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Pueden distinguirse cuatro pasos esenciales para el uso de este método:

- a. La observación de los hechos para su registro.
- b. La clasificación y el estudio de estos hechos.
- c. La derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.
- d. La contrastación.

2.1.1.4 Método deductivo

Con este método se determinarán los objetivos propuestos para llegar al punto o esclarecimiento de la investigación.

2.1.2 Técnicas de investigación

Se refieren al proceso definido y preciso para la investigación, que permiten obtener conocimientos en el campo científico. Recaba la descripción, comprensión y explicación del problema por medio de las percepciones de los participantes.

2.1.2.1 Censo

Es el conteo y análisis del 100% del conjunto a evaluar. Esta técnica se aplicó a través de un cuestionario realizado respondido de manera personal por los 16 jefes y 65 trabajadores de la empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la ciudad de Guatemala que es objeto de investigación.

Para llevar a cabo el censo se realizaron cuestionarios estructurados con 28 preguntas para los jefes y con 27 preguntas para los trabajadores. Para indagar sobre los efectos de la carencia de una herramienta de evaluación del desempeño y conocer los parámetros o elementos que les gustaría que se contemplarán en el sistema de evaluación del desempeño.

Se determinó la elaboración de un censo para la presente investigación puesto que las características particulares de la empresa permiten su aplicación por tener únicamente 16 jefes y 65 trabajadores. Por esta razón, se consideró oportuno conocer las perspectivas de todos los involucrados en la empresa sobre la situación actual.

2.1.2.2 Entrevista

La entrevista es una técnica utilizada para obtener información al tener contacto con los sujetos involucrados para conocer su perspectiva sobre el problema que investiga. Se realizará la técnica de la entrevista con el jefe de recursos humanos de la empresa.

2.1.2.3 Observación directa

Es una técnica cualitativa que se utiliza para obtener información al inicio de una investigación porque se basa en la inspección y reconocimiento del objeto de investigación y los sujetos involucrados.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

Son las fuentes de información que se utilizan para elaborar el marco teórico de una investigación. Se utilizará como medio de recolección de información que fundamente el tema por medio de libros, documentos o accesos electrónicos.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Se utilizarán como instrumentos de investigación, la guía de observación, la guía de entrevista, el cuestionario estructurado, así como el cuadro de vaciado de datos con información recolectada para su registro y posterior análisis.

2.1.3.1 Cuestionario estructurado

Este tipo de cuestionario recopila datos cuantitativos, está diseñado de forma específica y estandarizada con preguntas de selección múltiple, cerradas o abiertas. Se aplica para recopilar los datos que comprueban o refutan la hipótesis.

Se realizaron dos formas de cuestionarios uno diseñado para los jefes con 28 preguntas y otro para los trabajadores con 27 preguntas, teniendo el cuidado de adaptar las preguntas para ambos casos.

En el cuestionario se inició preguntando sobre la situación actual de la empresa y cómo se encuentra desarrollando sus actividades para conocer un aspecto general de cómo consideran que son evaluados y si se toman en cuenta sus opiniones para los planes de trabajo y los objetivos de la empresa. También se buscó conocer si actualmente tienen alguna forma de retroalimentación y si se les comunican cómo desempeñan su trabajo a los trabajadores.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Es la estructura o esquema que el entrevistador realiza para guiarse durante el desarrollo de la entrevista. Contiene los datos generales (una breve introducción y propósito) contiene un listado de 10 preguntas abiertas sobre la importancia de la evaluación del desempeño en la empresa y si existen documentos previos a las evaluaciones del desempeño, la ejecutan actualmente y quien la realiza. Su finalidad es que el entrevistado responda con información verídica.

Se elabora un ejemplo de la guía de entrevista utilizada para la presente investigación.
Ver Anexo 1

2.1.3.3 Guía de observación

Es el documento destinado al observador que permite organizar y delimitar los datos, elementos y circunstancias de utilidad para la investigación. Se emplea para recopilar la información de forma ordenada y mantener el enfoque en el tema. Es una guía de anotación abierta sobre aspectos cualitativos que se manifiestan en el trabajador al momento de su desempeño, como comportamiento, actitudes y comunicación.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Este instrumento incluye sistemáticamente los datos que corresponden a las fuentes de información consultadas.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa fue constituida hace cincuenta años en la Ciudad de Guatemala razón por la cual tiene experiencia en el mercado de repuestos automotrices. Desde su comienzo el propósito ha sido atender las necesidades de sus clientes y cumplir con las exigencias del mercado. En cada uno de sus centros de venta se ocupa de la comercialización, atención al cliente, distribución y entrega del producto, con asesoramiento personalizado.

La empresa analizada pertenece al sector secundario porque se dedica al desarrollo de una actividad comercial de transformación de materia prima en un producto. También es privada, en vista de que los particulares se encargan de su control.

2.2.1 Filosofía organizacional

Dentro del proceso de planeación según lo indicado por el jefe de la sección departamento de ventas, se enfoca en ser una empresa líder en la fabricación y distribución de repuestos en el campo automotriz. Se pretende el crecimiento de la organización en proporción a la demanda del mercado y la expansión nacional e internacional, agregar el valor de su experiencia en el ramo y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La empresa en la actualidad según información proporcionada por el jefe de la sección de recursos humanos no cuenta con visión y misión institucional divulgada a sus trabajadores. Para el funcionamiento exitoso de la empresa, sentirse parte de esta y en concordancia con la filosofía organizacional se comprometen a cumplir con los lineamientos establecidos, con actitud, colaboración y los diversos valores que la

identifican, por tal razón estos elementos deben integrarse en el proceso del sistema de evaluación del desempeño para lograr excelencia y competitividad organizacional.

2.2.2 Estructura organizacional

La empresa actualmente tiene una estructura organizacional empírica, existe un organigrama donde los trabajadores identifican los diferentes puestos de trabajo y les permite saber cuál es su línea de mando, así como las actividades asignadas a cada uno. La carencia de un organigrama aprobado afecta en el sistema de evaluación del desempeño a los trabajadores porque no tienen establecido quien es su jefe inmediato superior y desconocen cómo evalúan el trabajo que realizan.

A pesar de que no existe una estructura formal, según lo indicado por el jefe administrativo, se reconoce como parte de la estructura organizacional los siguientes departamentos: administrativo, ventas y producción. El departamento administrativo tiene a su cargo contabilidad y recursos humanos,

La gerencia general es la que dirige y decide a nivel empresarial, está presidida por un socio, quien delega a los jefes de departamentos las acciones más importantes, informa al grupo de accionistas cualquier situación y decisión que se realice con el objetivo de cumplir con los resultados esperados.

La jefatura administrativa es la encargada de dirigir las actividades de la empresa, también apoya en la generación de rentabilidad al negocio y adquisiciones del producto a nivel nacional e internacional. Tiene a su cargo el departamento de contabilidad y de recursos humanos. El personal del departamento de contabilidad es el encargado de realizar el registro de las operaciones contables, pago de impuestos fiscales, obligaciones con terceros, salarios y prestaciones de los trabajadores, mantiene actualizados los inventarios de productos que se encuentran en sus diferentes bodegas y puntos de ventas, con el fin de llevar cuenta y razón del negocio.

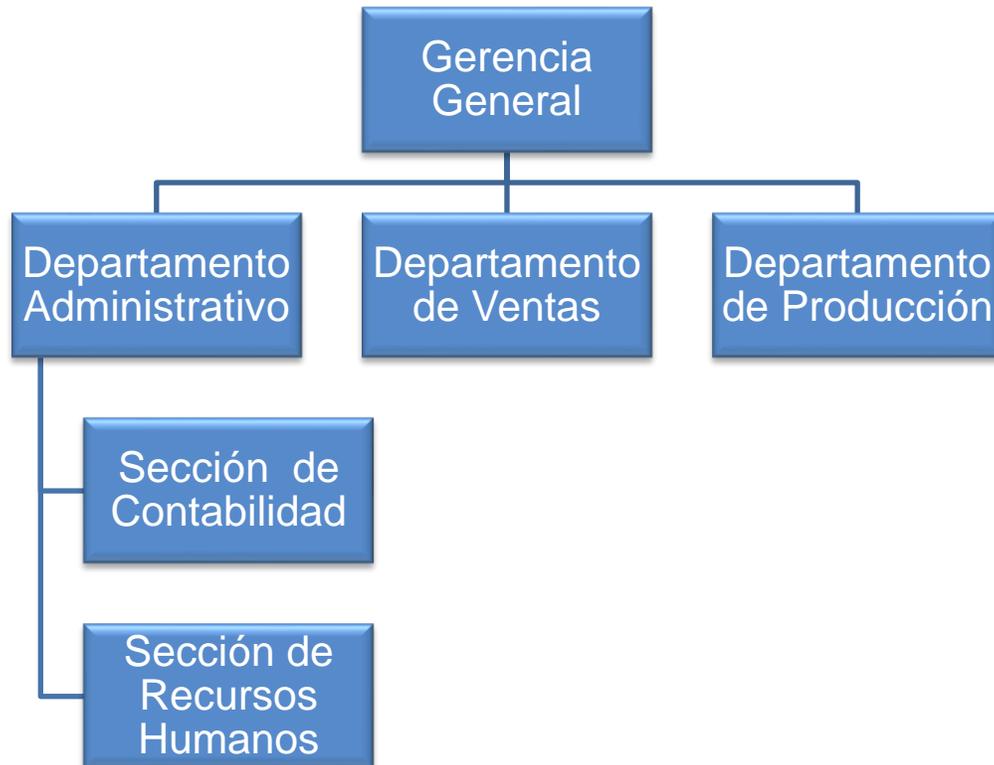
Recursos humanos es el delegado del proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores para ocupar un puesto en la empresa, lleva un expediente con los documentos personales de cada trabajador y es el encargado desde el inicio de la necesidad de la creación de alguna plaza o el reemplazo de algún trabajador.

El departamento de ventas tiene a su cargo las transacciones a nivel nacional e internacional, posee el contacto de todos los clientes a quienes les proporciona la información de los productos y servicios que brinda la empresa, para seguir manteniendo una excelente relación comercial. Existen dos salas de ventas en la ciudad, en las cuales atiende directamente al cliente y de manera telefónica, también posee vendedores rutereros a nivel departamental.

Producción es el departamento que se encarga de transformar la materia prima, planifica cuándo y cuántos productos se elaborarán, cumple los procesos establecidos, estándares de calidad, registra los productos terminados listos para la venta y entrega en el plazo ofrecido. Además, informa la disponibilidad o falta de la materia prima.

Se representa el organigrama general actual de la empresa con sus diferentes jefaturas y departamentos, según información proporcionada por el jefe administrativo. Ver Figura 1.

Figura 1
Organigrama general (actual)
Empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano
Año: 2021

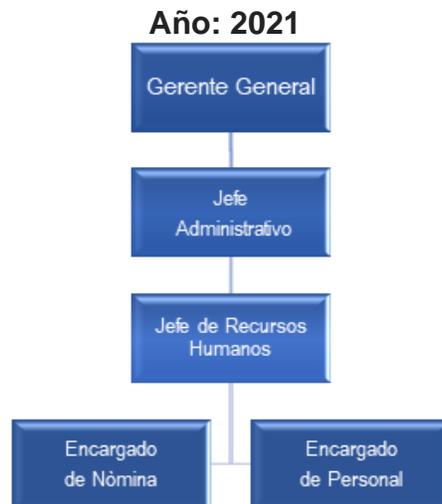


Fuente: Organigrama según datos proporcionados por el jefe administrativo. Elaboración propia. julio 2021

Durante la investigación de campo se aplicó la observación directa en la empresa objeto de investigación, determinando que está organizada de la siguiente manera: el departamento administrativo; integrado por 29 trabajadores, 17 puestos de trabajo y 6 jefaturas. Ventas; compuesto por 19 trabajadores, 9 puestos de trabajo y 4 jefaturas. Producción; formado por 33 trabajadores, 11 puestos de trabajo y 6 jefaturas.

En específico se detalla la composición de la sección de recursos humanos para una mejor comprensión de las personas involucradas. Ver Figura 2.

Figura 2
Organigrama nominal
Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia. Organigrama nominal, datos proporcionados por el Jefe Administrativo. Julio 2021.

2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la empresa

La empresa de repuestos en la actualidad no tiene un sistema de evaluación del desempeño estructurado que pueda ser aplicado por la sección de recursos humanos. La inexistencia de una forma objetiva de evaluar el desempeño laboral de las actividades asignadas a los trabajadores incide en el desconocimiento del cumplimiento de los estándares y objetivos trazados por la empresa, motivación, comunicación e identificación de la idoneidad de los trabajadores en los puestos y posibles ascensos. Además, la empresa no cuenta con un proceso de retroalimentación para que los jefes señalen los puntos de mejora en el desarrollo de las actividades laborales.

Los datos fueron recopilados a través de cuestionarios estructurados con 28 preguntas para los 16 jefes y con 27 preguntas para los 65 trabajadores. Se analizan a continuación y se incluye una descripción sobre la obtención de la información. Se presentan los resultados de forma visual por medio de gráficas y tablas comparativas. Se incluye una explicación de las causas y efectos que conducen a conclusiones de la situación en que

se encuentra la empresa investigada. La división de los datos se realiza para clasificar adecuadamente los subtemas que ayudan al análisis.

2.3.1 Falta de evaluación del desempeño

En este aspecto se preguntó tanto a los jefes como a los trabajadores sobre los aspectos en qué repercute la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño.

Tabla 1

Repercusión por la falta de un sistema formal de evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Desconfianza	0	4
Favoritismo	0	3
Falta de objetividad	3	10
No hay certeza al momento de premiar o reconocer a los trabajadores	2	6
Malestar del personal	3	1
De dos o más formas	8	41
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Se concluye que 41 trabajadores y 8 jefes eligieron dos o más formas en las que repercute no tener un sistema de evaluación formal del desempeño, prevalece la falta de objetividad y que no hay certeza al momento de premiar o reconocer a los trabajadores. Esto demuestra que la situación actual de la empresa produce varios efectos negativos que son percibidos por el personal.

Señalaron la falta de objetividad 3 jefes y 10 trabajadores, lo cual implica que la evaluación del desempeño actual es arbitraria y no es medible, dado que se basa en

juicios personales sobre las actividades asignadas. La calificación de trabajadores al nivel de subjetividad de la forma actual de evaluar su desempeño fue en promedio 5.98. Con este dato se puede concluir que una mayoría percibe la carencia de objetividad.

El no tener certeza al momento de premiar o reconocer a los trabajadores, fue seleccionado por 2 jefes y 6 trabajadores. Esto evidencia que los superiores inmediatos deciden sobre el desempeño y la manera de incentivar a los trabajadores, sin considerar su opinión. Se reflejó en las respuestas que proporcionaron 57 trabajadores que desconocen la existencia de un programa de incentivos. Esto produce un malestar en el ambiente laboral, falta de motivación y que algunos trabajadores presenten mejores resultados que otros.

2.3.2 Repercusiones por la ausencia de una evaluación formal del desempeño

La interrogante sobre las situaciones en las que repercute la ausencia de una evaluación formal del desempeño se estableció para definir los aspectos que son afectados por la falta de un proceso objetivo y cuantitativo de medición.

Tabla 2

Repercusiones por la ausencia de una evaluación formal del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Castiga o premia incorrectamente	1	5
Desconocimiento del desempeño	2	6
Desvalorización de las personas	2	7
Mala distribución de carga laboral	3	4
Dos formas o más	8	43
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Un total de 8 jefes y 43 trabajadores manifestaron que repercute en dos o más de las opciones, en específico 8 jefes y 32 trabajadores marcaron que castiga o premia incorrectamente, 6 jefes y 43 trabajadores, el desconocimiento del desempeño y 6 jefes y 39 trabajadores la mala distribución de carga laboral.

Respondieron 7 trabajadores que influye en la desvalorización de las personas, este punto es importante porque se expone la falta de motivación para el desarrollo de las actividades asignadas cuando desconocen la métrica de evaluación del desempeño.

Los jefes al ser cuestionados sobre la distribución del trabajo en partes iguales a todos los trabajadores a su cargo, se concluye que 8 si lo distribuye y 8 no. Esto demuestra que la ausencia de una evaluación formal del desempeño incita a la distribución inadecuada de carga laboral, puesto que no se tiene un control sobre el avance individual que realiza cada trabajador, lo que ocasiona una excesiva asignación de actividades en algunos puestos de trabajo y puede causar conflictos entre los mismos trabajadores. La adecuada distribución de trabajo en los diferentes departamentos ayuda a la empresa a aumentar la capacidad de adquirir nuevos conocimientos en los procesos, mejorar las relaciones interpersonales, crear un ambiente positivo de trabajo y evitar resultados inferiores al trabajo asignado.

2.3.3 Criterios actuales de la evaluación del desempeño

En el análisis de la situación actual de la empresa es necesario conocer los criterios empleados por los jefes y que los trabajadores consideran que se les evalúa.

Tabla 3

Criterios actuales de la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Alcance de objetivos	2	7
Cumplimiento	5	17
Recepción sobre su trabajo	1	2
Rendimiento general	3	10
Dos formas o más	5	29
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Según los datos obtenidos 5 jefes y 29 trabajadores eligieron dos o más criterios, entre los que 8 jefes y 41 trabajadores marcaron cumplimiento, así mismo 6 jefes y 29 trabajadores el rendimiento general; también optaron 5 jefes y 23 trabajadores por el alcance de objetivos. Mientras que el cumplimiento fue la segunda opción más elegida por 5 jefes y 17 trabajadores.

Se demuestra que el cumplimiento de las tareas específicas que se asignan comprende un criterio reconocible para la evaluación del desempeño. A los trabajadores les ayuda a obtener desarrollo y experiencia en lo que realizan y para la empresa la recepción del trabajo contribuye al logro de sus objetivos, siendo este un criterio cuantificable y objetivo necesario para la evaluación del desempeño.

El realizar la evaluación del desempeño laboral permitirá conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de los trabajadores. Los fuertes deben ser aplicados y los débiles deben ser corregidos o eliminados, si tienen los suficientes conocimientos o si muestran algún aspecto de mejora para la ejecución de su trabajo y determinar si cumplen o no con las tareas asignadas.

2.3.4 Carencias que provocan la falta de un sistema de evaluación del desempeño

Con el objetivo de evidenciar la situación de la empresa desde la perspectiva de los involucrados, se preguntó las carencias que provocan la falta de un sistema de evaluación del desempeño formalmente establecido.

Tabla 4

Carencias que provocan la falta de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Alcanzar objetivos	2	6
Promoción de ascensos	4	5
Distribución inadecuada del trabajo	1	14
Resultados medibles	2	6
Otro	3	3
Dos formas o más	4	31
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Se observa que 4 jefes y 30 trabajadores seleccionaron dos o más formas para señalar las carencias que provocan la falta de evaluación del desempeño, de estos 38 trabajadores marcaron distribución inadecuada del trabajo, 21 que afecta la promoción de ascensos y 32 trabajadores que no se pueden medir los resultados. Mientras que la distribución inadecuada del trabajo, de forma individual, fue elegida por 14 trabajadores y la promoción de ascensos por 4 jefes.

Estos datos permiten concluir los aspectos a mejorar que se generan a partir de la falta de evaluación del desempeño, como situaciones en las que las asignaciones no se

distribuyen de forma proporcional al conocimiento, experiencia y cantidad de trabajadores en el área laboral. Asimismo, los ascensos se obtienen basados en los criterios subjetivos de las autoridades y en la necesidad de ocupar una plaza vacante cabe mencionar que la inexistencia de un programa formal de ascenso causa la desmotivación de los trabajadores en el alcance de los objetivos y su esfuerzo disminuye.

2.3.5 Estabilidad laboral

La pregunta se enfoca en cómo se siente el personal en su puesto de trabajo, por los años de trabajar en la empresa y la experiencia que han adquirido, esto demuestra el nivel de motivación de los trabajadores.

Tabla 5

Estabilidad laboral en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Conforme	2	13
Estable	9	24
Motivado	1	5
Inconforme	2	17
Dos formas o más	2	6
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Un total de 9 jefes y 24 trabajadores manifiesta que se siente estable actualmente en su puesto de trabajo. Refleja una rotación baja de personal porque la mayoría de los trabajadores permanece en su puesto, es un factor positivo para la empresa porque no pierde un activo valioso que es el capital humano.

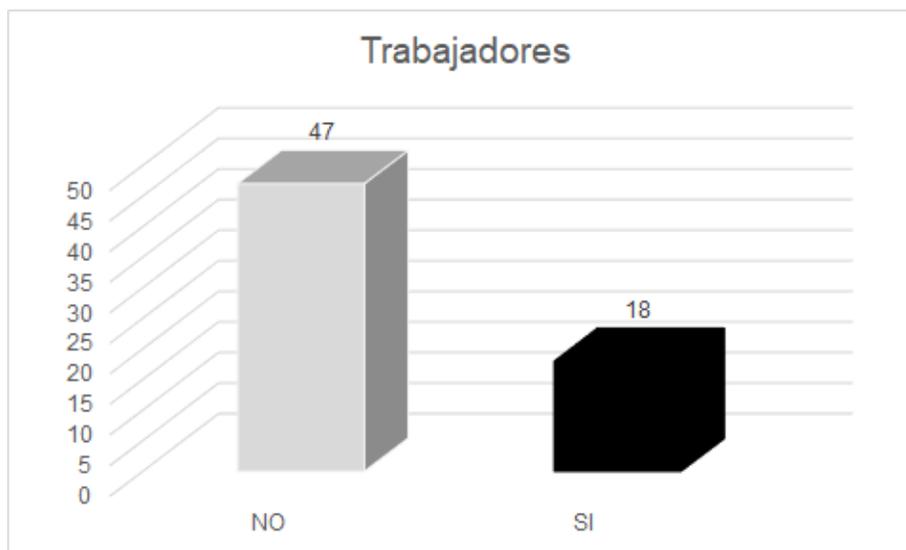
Mientras que 2 jefes y 17 trabajadores se encuentran inconformes. Significa que existe desacuerdo por alguna situación como las confusiones por falta de claridad en los procesos y funciones de cada trabajador.

2.3.6 Comunicación

Con respecto a la situación actual que se maneja en la empresa, se cuestionó a los trabajadores sobre si su jefe inmediato le comunica cómo mejorar en el desarrollo de su trabajo.

Figura 3

Comunicación del jefe inmediato sobre los aspectos a mejorar en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Se demuestra que 47 trabajadores contestaron que no recibían ninguna comunicación, mientras que 18 respondieron afirmativamente. La comunicación de los jefes puede ser verbal y escrita. Se incluyen tanto los comentarios, aclaración y explicación sobre las actividades designadas que proporcionan a los trabajadores durante su ejecución o cuando finaliza. Un tema relevante es la utilización de la comunicación asertiva por todo

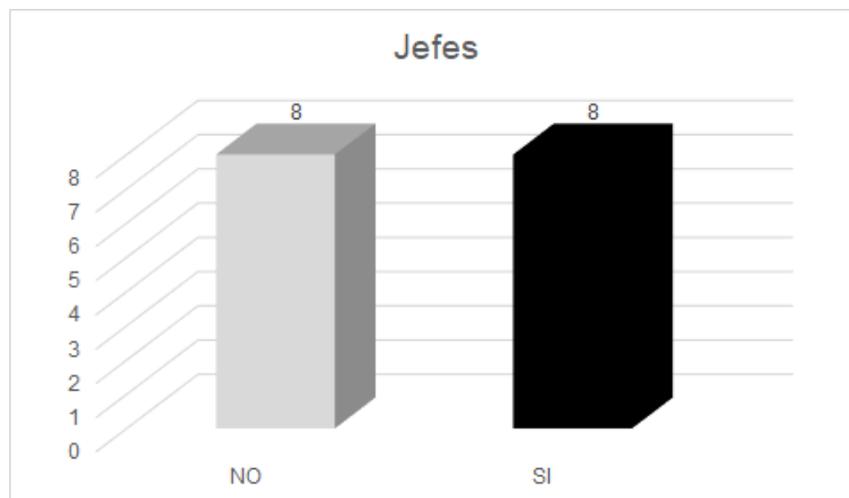
el personal, dado que es un aspecto fundamental para que el mensaje transmitido sea adecuado, concreto y el receptor pueda comprenderlo.

También se refleja la necesidad de reforzar la asertividad en el ámbito laboral cuando se cuestionó sobre el medio que les gustaría utilizar para exponer quejas, recomendaciones o sugerencias porque prevalece la comunicación verbal con el jefe inmediato y el buzón de sugerencias.

2.3.7 Inducción

Se preguntó a los jefes si al inicio de la relación laboral proporcionaban una inducción específica al puesto de trabajo que se ocuparía.

Figura 4
Inducción al inicio de la relación laboral en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Según los datos obtenidos 8 jefes proporcionan inducción y 8 no la realizan. Es interesante notar que se carece de una cultura de información sobre las actividades de cada puesto. La sección de recursos humanos tiene la responsabilidad de indicar las especificaciones del puesto en virtud que el trabajador está iniciando una relación laboral

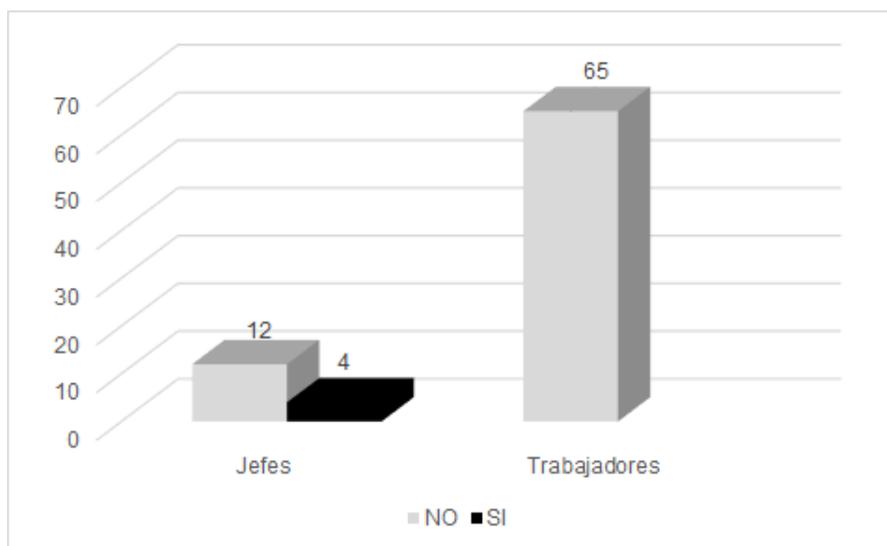
y lo desconoce. Verbalmente les indica las tareas que realizarán, no reciben una inducción sobre el puesto de trabajo y tampoco se les comunica cómo está organizada la empresa. La carencia de estos elementos afecta de manera negativa el nivel de comprensión de las tareas asignadas y el nivel de identificación con los objetivos de la compañía.

De igual manera, se puede mencionar la interrogante que se realizó a los jefes y trabajadores sobre la forma que consideran adecuada para transmitir las directrices o instrucciones para el desarrollo en los puestos de trabajo, ambos coincidieron y prefieren que sea de manera escrita, porque permite una comunicación asertiva y se puede realizar mediante un manual de puestos y funciones.

2.3.8 Retroalimentación

Se les preguntó a los jefes si proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de sus trabajadores, mientras que a los trabajadores se les preguntó si existía o no.

Figura 5
Existencia del proceso de retroalimentación sobre el desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

El total de los trabajadores de la empresa respondieron que no se proporciona retroalimentación en el desempeño de sus actividades. Se evidencia la carencia de una forma objetiva de evaluación del desempeño materializada y transmitida a los trabajadores con el propósito de señalar los aspectos que se consideran satisfactorios. Esto implica un completo desconocimiento de la ejecución de su desempeño y la percepción de sus superiores.

Por otra parte, 12 jefes manifestaron que no existe retroalimentación a los trabajadores y solo 4 indicaron que sí se realiza. Los jefes que indicaron realizarla consideran que consiste en llamadas informales de atención, regaños o señalar los errores en el momento que han sido cometidos. Refleja una actuación subjetiva y la falta de una acción formal para su realización. Influye en la repetición de errores, por consiguiente, no se realizan mejoras y los trabajadores no obtienen información sobre las expectativas y procedimientos adecuados.

Ambos grupos coinciden en que no existe un proceso de retroalimentación específico sobre el desempeño en sus actividades. Por tal razón, se requiere la elaboración de un documento para informar sobre la evaluación del desempeño efectuada.

2.3.9 Formas de retroalimentación

A los jefes se les preguntó sobre la forma idónea para realizar la retroalimentación de la evaluación del desempeño según su perspectiva y a los trabajadores sobre la forma en que les gustaría recibirla con el objeto de tener una comparación entre los involucrados y determinar cuál es la preferida por la mayoría en ambos grupos.

Tabla 6

Formas preferidas para realizar la retroalimentación en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
En privado y verbalmente	11	27
Por escrito	1	11
De forma grupal por área de trabajo	2	9
Dos o más formas	2	18
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

De acuerdo con la tabla anterior se puede observar que 27 trabajadores prefieren recibir la retroalimentación de la evaluación del desempeño en privado y verbalmente. Asimismo, 11 jefes optan por realizar la retroalimentación de igual forma. Este es el resultado con mayor porcentaje en ambos grupos, la tendencia se dirige al tratamiento individualizado para elaborar un plan de mejora específico que continuamente sea controlado, determine los puntos de mejora y aspectos que cumplen las expectativas.

La opción menos elegida para la realización de la retroalimentación de la evaluación del desempeño fue por escrito, con 1 jefe y 11 trabajadores, Se identifica la retroalimentación de forma grupal por sección de trabajo con 2 jefes y 9 trabajadores, esto refleja la oposición a que se conozca por los resultados de su desempeño, en especial por los trabajadores dado que es la opción menos elegida. La opción de dos o más formas es decir la posibilidad de emplearse conjuntamente las opciones por escrito, en privado y verbalmente, de forma grupal por sección de trabajo obtuvo con 2 jefes y 18 trabajadores.

2.3.10 Efectos por la falta de un sistema adecuado de retroalimentación

En este caso, se cuestionó sobre los efectos o consecuencias que consideran se derivan por no tener un sistema adecuado de retroalimentación en la empresa.

Tabla 7

Efectos por la falta de un sistema adecuado de retroalimentación en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
No se define la contribución de cada trabajador	4	13
No se identifica la necesidad de actualización profesional	3	16
Se dificulta la selección de los trabajadores para ascensos	3	8
Dos formas o más	6	28
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

En relación con la información obtenida, se comprueba que 6 jefes y 28 trabajadores piensan que provocarán dos o más efectos de los señalados, que se dividen de la siguiente manera: 8 jefes y 38 trabajadores marcaron que no se define la contribución de cada trabajador, 8 jefes y 34 trabajadores que no se identifica la necesidad de actualización profesional y 6 jefes y 29 trabajadores que se dificulta la selección de los trabajadores para ascensos. De forma individual, 16 trabajadores manifestaron que no se identifica la necesidad de actualización profesional y 4 jefes que no se define la contribución de cada trabajador.

Esto refleja la falta de un proceso para retroalimentación definido que se realice con el propósito de identificar aspectos como mejora, comunicar a los trabajadores la percepción de los superiores inmediatos e incluso reconocer los esfuerzos, que pueden ser considerados para un futuro ascenso. En el mismo sentido se observa en la pregunta sobre si el jefe inmediato comunicaba cómo mejorar en el desarrollo de su trabajo, 47 respondió que no y 18 que sí.

En resumen, los trabajadores declararon que no tener un proceso de retroalimentación afecta en el desconocimiento de los problemas y avances en su trabajo, no hay mejora, no saben si cumplen con las metas, realizan de forma efectiva sus asignaciones ni las expectativas que tienen y repetición de errores. Por estas razones, se necesita la implementación de un proceso de retroalimentación adecuado y definido para que el supervisor inmediato pueda hacer sus observaciones a los trabajadores y acuerde un plan de mejora.

2.3.11 Criterios en la evaluación del desempeño

Se cuestionó sobre los criterios que consideran importantes para evaluar el desempeño.

Tabla 8

Criterios para la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Objetividad	3	16
Subjetividad	0	2
Financieros	0	3
Por servicio al cliente	0	0
De innovación	0	1
Otros	1	0
Dos formas o más	12	43
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

Se concluye que la opción de dos formas o más criterios para evaluar el desempeño fue elegida por 12 jefes y 43 trabajadores. Mientras que la objetividad prevaleció en 3 jefes y 16 trabajadores. Además, se destaca que, en el apartado de dos o más formas, el criterio de objetividad fue el más elegido, dado que 53 trabajadores y 13 jefes lo

incluyeron entre sus opciones. De esta manera se demuestra que es el criterio más importante a considerar en la empresa, se pretende obtener un dato cuantitativo sobre las actividades desempeñadas puesto que no se poseen lineamientos e indicadores que puedan ser solventados a través de un sistema de evaluación del desempeño.

2.3.12 Elementos a incluir en la evaluación del desempeño

Con el propósito de determinar los elementos que los trabajadores y jefes consideran oportuno incluir en la evaluación del desempeño, se les preguntó específicamente cuáles elementos les gustaría incluir.

Tabla 9

Elementos de la evaluación del desempeño en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala

Opciones	JEFES	TRABAJADORES
Cumplimiento de tareas	2	6
Conocimientos y experiencia	1	5
Responsabilidad	1	3
Puntualidad	0	2
De forma grupal por área de trabajo	0	2
Dos formas o más	12	47
TOTAL	16	65

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo, junio 2021.

En este caso 12 jefes y 47 trabajadores eligieron que pueden ser evaluados de dos formas o más, es decir que puede haber dos o más elementos al momento de evaluar su desempeño, descritos en la tabla objeto de análisis. El cumplimiento de tareas fue el más elegido por 14 jefes y 47 trabajadores y de forma individual fue preferido por 2 jefes y 6 trabajadores, lo que representa la selección de un elemento que puede ser medible para determinar la realización de las atribuciones asignadas y el nivel de competencia.

Otro elemento que sobresale es el conocimiento y experiencia con 1 jefe y 5 trabajadores siendo importante para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo. Existe la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño que permita demostrar la afinidad del trabajador al puesto laboral y a la empresa cumpliendo con los estándares y lineamientos.

2.4 Análisis de resultados

De acuerdo con la información obtenida en la investigación de campo se comprobó que la empresa no tiene un sistema de evaluación del desempeño establecido. No cuentan con criterios objetivos que permitan medir de forma cuantitativa el desarrollo de las actividades laborales. Por lo que, se necesita implementar un sistema de evaluación del desempeño que responda a las necesidades de la empresa y contribuya a la medición objetiva del desempeño individual de sus trabajadores y obtener resultados que les permitan tomar decisiones y acciones.

Se demostró que repercute en la falta de objetividad y falta de certeza al momento de premiar o ascender a los trabajadores, puesto que no se define la contribución de cada trabajador. También causa desmotivación porque los trabajadores desconocen cuando ejecutan de manera satisfactoria su trabajo, provoca una distribución inadecuada de la carga laboral porque no se comprueba de manera certera lo que realizan y esto contribuye a la repetición de errores que no son corregidos por los jefes inmediatos. Esto provoca que los trabajadores no se sientan valorados por el trabajo que realizan y el esfuerzo que emplean para sus actividades, falta de reconocimiento de que sus habilidades hacen posible el cumplimiento de las metas de la empresa.

Se verificó que la mayoría de los jefes no realiza comentarios ni señala de forma escrita los puntos débiles y aspectos que pueden mejorar los trabajadores. La falta de comunicación verbal y escrita es un factor que impide identificar los elementos a mejorar para un desempeño satisfactorio. Por esta razón, es importante obtener retroalimentación porque se informa sobre sus fortalezas en el cumplimiento de sus

asignaciones y las áreas de oportunidad detectadas, así mismo tiene la posibilidad de conocer sobre sus funciones y actividades.

No se realizan rotaciones de personal porque no se tienen definidas las funciones de cada puesto de trabajo, por tanto, impide el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores. Además, otro factor negativo que provoca la falta de un sistema de evaluación del desempeño es que no hay certeza para otorgar incentivos y mejora salarial, dado que se desconoce con exactitud las labores que se han cumplido o no.

Tener un seguimiento y diseñar un plan de mejora posteriormente a que se brinde la retroalimentación a los trabajadores para ayudar a corregir los aspectos débiles de su nivel de productividad permite que se realice una mejora continua en su desempeño y beneficia tanto al trabajador como a la empresa.

Por consiguiente, en el próximo capítulo se diseñarán los lineamientos fundamentales para una propuesta de implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el detalle de las fases correspondientes, en una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE TRANSPORTE PESADO Y LIVIANO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en la Ciudad de Guatemala con base al análisis de la situación actual de la empresa que se determinó en el capítulo anterior por medio de la investigación de campo y documental realizada.

3.1 Justificación de la propuesta

Después de realizar la investigación de campo correspondiente para conocer la situación actual de la empresa y determinar las causas y efectos de la carencia de un sistema de evaluación del desempeño, así como de mecanismos cuantitativos para su medición; se realiza esta propuesta detallada de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Dicho sistema aportará de manera positiva a minimizar quejas, perder clientes, entregar proyectos fuera de tiempo o sobrecarga de trabajo, entre otros aspectos que podrán ser detectados y corregidos, también permitirá la mejora continua dentro de la empresa.

En este capítulo se desarrolla la forma en que se propone el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño afín a la actividad económica de la empresa, objetivos y capital humano. En consecuencia, se definen y especifican las fases que se llevarán a cabo, metodología que se propone aplicar y el alcance que tendrá. Se concluye con un plan de acción dirigido a la empresa para la correcta aplicación.

La propuesta también contribuirá a medir el cumplimiento actual de las asignaciones y la afinidad al puesto de trabajo. De manera que sea posible determinar si la carga laboral

es acorde con los puestos de trabajo y el personal disponible. Asimismo, ayudará a los jefes de área a sustentar sus decisiones al momento de castigar o premiar a sus trabajadores por las actividades realizadas.

Esto aportará en la disminución de la incertidumbre y dificultad para conceder incentivos, dado que se basan en los resultados de las evaluaciones del desempeño. Con respecto al fortalecimiento de la retroalimentación individualizada, los jefes inmediatos en conjunto con la sección de recursos humanos diseñarán un plan de mejora para encontrar puntos de mejora para contrarrestarlos y prevenir que se repitan errores, los cuales incluso se ocasionan por la falta de comunicación adecuada.

Se implementará el sistema a los 16 jefes y 65 trabajadores de la empresa, de manera que sea un proceso alineado a su funcionamiento y objetivos.

Además, se elaboró una propuesta sobre una nueva filosofía organizacional debido a que la empresa actualmente carece de una definida. Esto con el objetivo de que los trabajadores conozcan y determinen cuales son las funciones y expectativas según el puesto de trabajo. Por medio de estos instrumentos administrativos se pretende orientar al trabajador y que la empresa pueda determinar hacia dónde se dirigen y transmitirlo a los trabajadores y personas externas.

3.2 Objetivo de la propuesta

A continuación, se establecen el objetivo de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para su correcta aplicación. Este consiste en proporcionar un sistema de evaluación del desempeño aplicable al 100% de los trabajadores de la empresa objeto de investigación, el cual permita cuantificar de manera objetiva el desempeño de los trabajadores y brindar retroalimentación, que sea implementado en un lapso de 2 años.

3.3 Propuesta de filosofía organizacional y organigramas

Se identificó durante la investigación de campo realizada que la empresa no cuenta con una filosofía organizacional definida carece de una misión, visión y valores establecidos, así mismo el organigrama que tienen actualmente no está determinado de forma adecuada.

Por tal razón se propone la siguiente filosofía organizacional, la cual se pretende que sea acorde a la empresa y de conocimiento para todos los trabajadores. A continuación, se presenta de forma detallada la misión, visión, valores y organigrama propuesto para la empresa.

3.3.1 Misión

A continuación, se propone la misión de la empresa, la cual cumple con las preguntas básicas para su creación, con una imagen de su presentación la cual se puede colocar en todas sus salas de ventas y en lugares estratégicos de la empresa, para que sea de conocimiento de los trabajadores y clientes externos.

La misión propuesta es: “Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de repuestos automotrices con el fin de proveer productos de la mejor calidad, confiables y brindando un buen servicio. Estamos comprometidos con el desarrollo y adaptación de nuestros productos según la demanda del mercado para mantener la fidelidad de nuestros clientes y suplir las necesidades de los vehículos livianos y de transporte pesado.”

Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de repuestos automotrices con el fin de proveer productos de la mejor calidad, confiables y brindando un buen servicio. Estamos comprometidos con el desarrollo y adaptación de nuestros productos según la demanda del mercado para mantener la fidelidad de nuestros clientes y suplir las necesidades de los vehículos livianos y de transporte pesado.”

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.3.1.1 Visión

También es necesario plantear una visión a la empresa para que los trabajadores conozcan hacia dónde se dirige y la perspectiva a futuro.

La visión propuesta para la empresa es la siguiente: "Ser una empresa reconocida en el mercado de fabricación y comercialización de repuestos automotrices con sucursales en algunos departamentos de Guatemala en los próximos cinco años y mantener el buen servicio y excelente calidad de nuestros productos."

Visión

“Ser una empresa reconocida en el mercado de fabricación y comercialización de repuestos automotrices con sucursales en algunos departamentos de Guatemala en los próximos cinco años y mantener el buen servicio y excelente calidad de nuestros productos.”

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.3.1.2 Valores

Los valores que se pretenden promover e inculcar para orientar las actuaciones de los trabajadores han sido seleccionados de acuerdo a la filosofía organizacional propuesta. Deben colocarse en lugares visibles como las salas de ventas y oficinas centrales para la presentación a todo el personal de la empresa para su conocimiento y publicidad. Se indica a continuación la descripción de los valores propuestos:

- a. **Perseverancia:** Somos capaces de superar cualquier obstáculo y esforzarnos para satisfacer a nuestros clientes.
- b. **Compromiso:** Nos aseguramos de estar en un ciclo de mejora para encontrar nuevas soluciones que suplan la demanda del mercado.
- c. **Espíritu de servicio:** Siempre estamos en disposición de servir con diligencia a nuestros clientes.
- d. **Confiabilidad:** Desarrollamos productos que se encuentran apegados a principios morales generando confiabilidad.

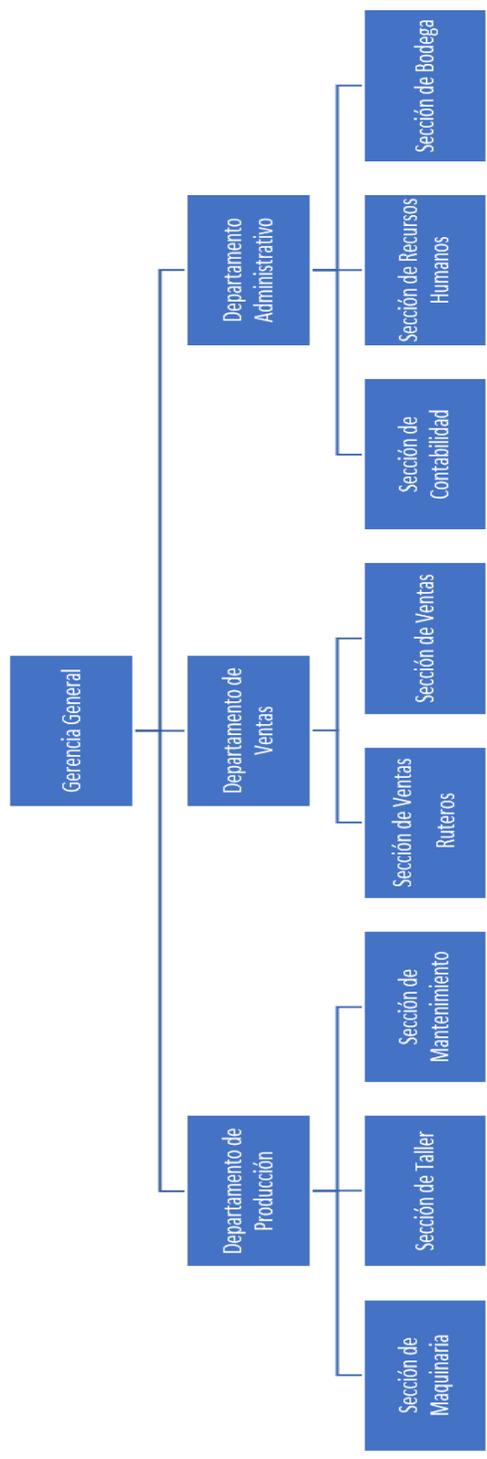
- e. **Excelencia:** Tenemos procesos estrictos que validan la calidad de nuestros productos.

3.3.2 Organigrama

La propuesta del organigrama de la empresa se elaboró con el objetivo de que los trabajadores conozcan cómo está conformada y que departamentos existen.

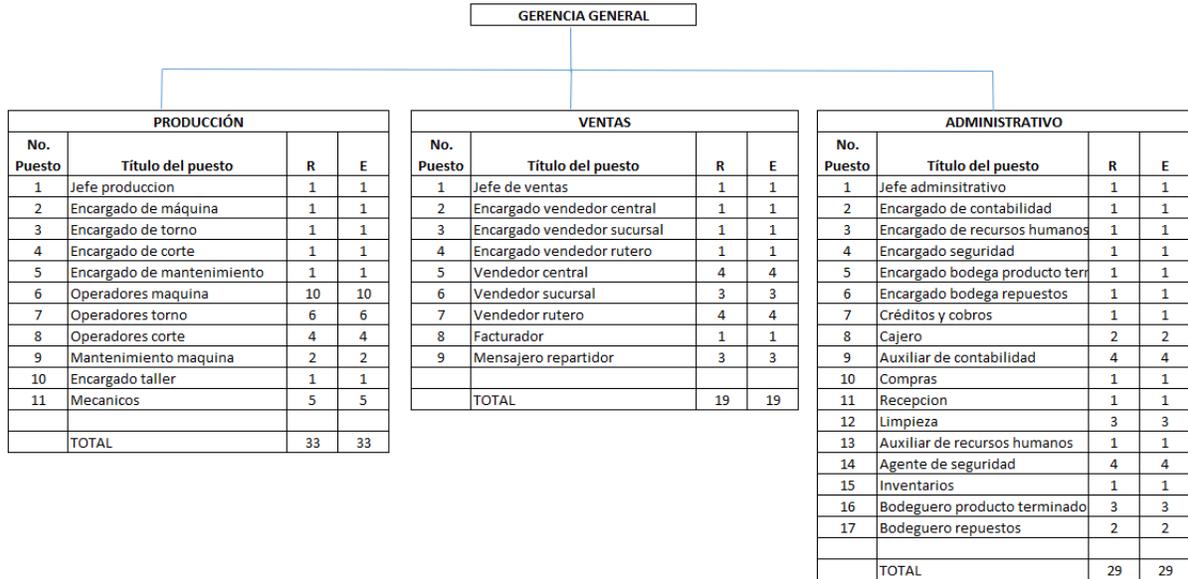
Se presenta la propuesta del organigrama general contemplando todos los puestos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa con el objetivo de que se conozcan las relaciones de jerarquía. Además, se elaboró el organigrama nominal y funcional para informar de forma clara las funciones y los puestos requeridos y existentes. A continuación, se presentan las propuestas de los organigramas para la empresa.

Figura 6
Organigrama general propuesto,
empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano, ubicada en
la Ciudad de Guatemala, año 2021



Fuente: Elaboración propia octubre 2021 .

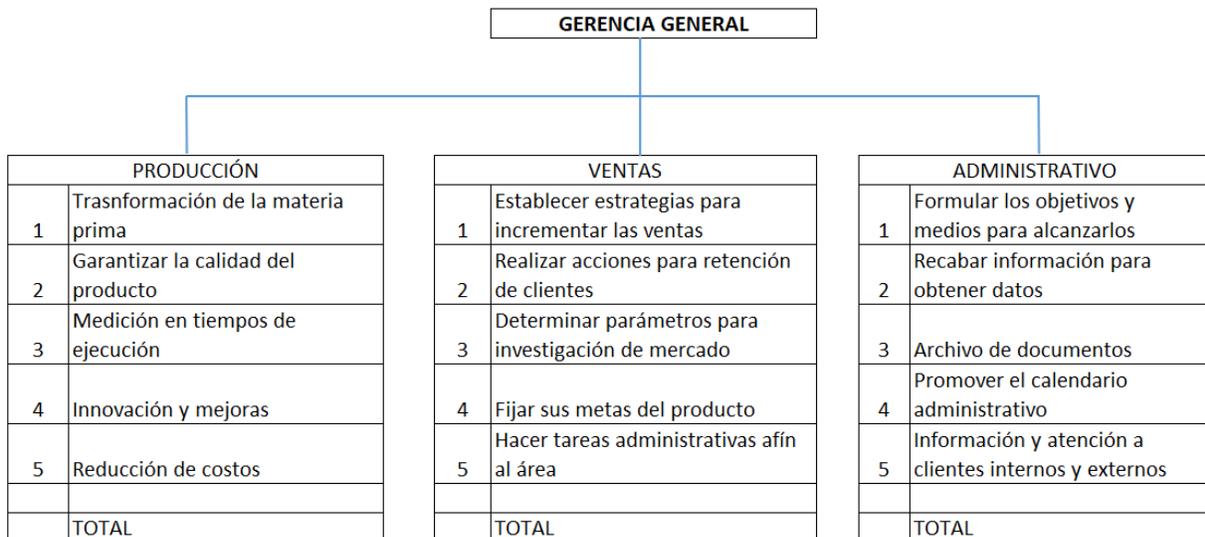
Figura 7
Organigrama nominal propuesto



Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Para la comprensión de la figura anterior es importante mencionar que “R” significa que el puesto es requerido y “E” corresponde a que el puesto es existente.

Figura 8
Organigrama funcional propuesto



Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño

Se demostró anteriormente con la investigación de campo y documental, que en la empresa existe la necesidad de establecer criterios objetivos de evaluación del desempeño porque carecen de una herramienta profesional, con la cual disponer para medir el trabajo individual efectuado, el cumplimiento de las asignaciones y actualmente se evalúa de forma subjetiva, sin ninguna forma de retroalimentación, ni plan de mejora.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto se diseñó de conformidad con las necesidades y la situación actual de la empresa. Por lo que se propone emplear el método de escalas gráficas con evaluación de 180 grados. Su implementación permitirá que se obtengan resultados cuantificables y basados en factores y criterios previamente establecidos para que sean objetivos.

3.4.1 Principios de la propuesta de evaluación del desempeño

- a. Transmitir de forma adecuada y efectiva las áreas de cumplimiento satisfactorio y las oportunidades de mejora de los trabajadores con el objetivo de contribuir a su desarrollo profesional y personal.
- b. Basarse en criterios de evaluación objetivos, definidos previamente y acordes al trabajo desempeñado por el evaluado.
- c. Informar y capacitar a todos los involucrados en el sistema de evaluación del desempeño propuesto para que se conozca la forma de implementación y los efectos que producen.
- d. Dar a conocer a los trabajadores los factores de evaluación de su desempeño y las funciones que deben realizar según su puesto laboral sobre los que serán evaluados y de esta forma determinar su desempeño y afinidad al puesto.
- e. Proporcionar una retroalimentación adecuada en conjunto con un miembro de la sección de recursos humanos, el jefe de la sección y el trabajador evaluado.

3.4.2 Objetivo general de la propuesta

Demostrar la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño aplicable al 100% de los trabajadores de la empresa objeto de investigación, estableciendo los factores y criterios de evaluación de forma objetiva que permitan obtener resultados cuantificables que sirvan de referencia para tomar decisiones, brindar retroalimentación y establecer planes de mejora en un plazo de 2 años.

3.4.3 Objetivos específicos de la propuesta

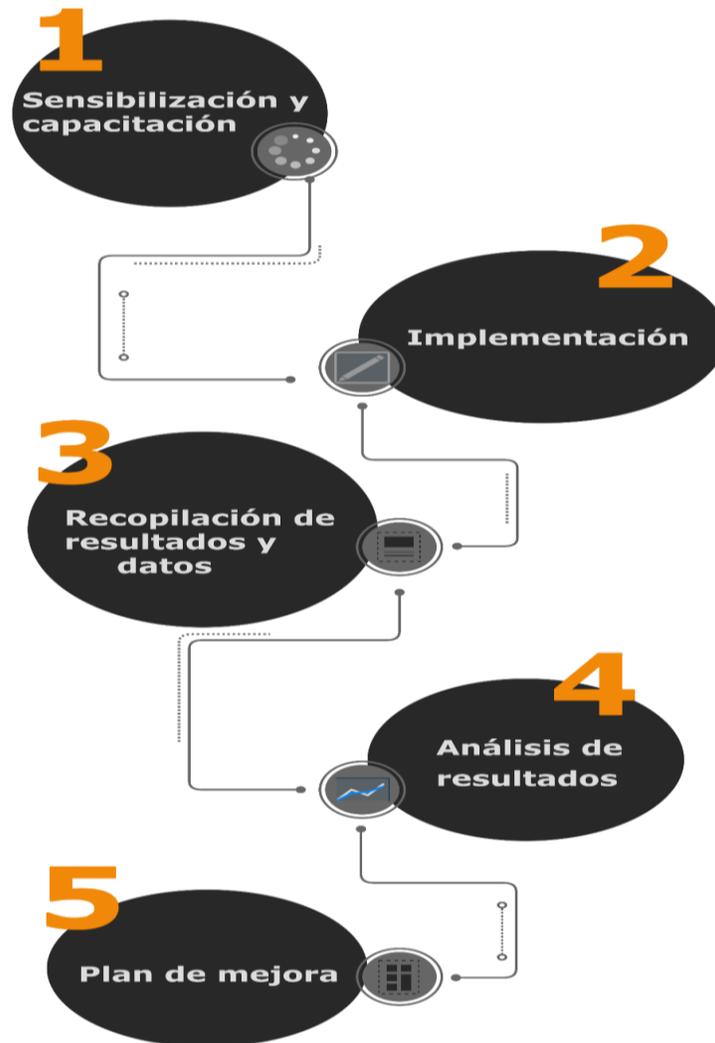
- a. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño objetivo y aplicable al 100% en la empresa según sus necesidades en un plazo de 2 años.
- b. Capacitar al 100% de los involucrados sobre las fases del sistema de evaluación del desempeño propuesto y las responsabilidades que conlleva para que sea implementado correctamente, en un plazo de 2 años.
- c. Coordinar en un plazo de 2 años con el 100% de los responsables los criterios a evaluar y las distintas actividades que se deben desarrollar para la ejecución de la evaluación del desempeño y comunicar los resultados, llevar a cabo la entrevista de retroalimentación y diseñar un plan de mejora.

3.4.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

La propuesta consiste en aplicar el método de escalas gráficas con una evaluación de 180° grados. Este se ejecuta en 5 fases con un orden cronológico y lógico para llevar a cabo todo el proceso, que corresponden al siguiente esquema que lo muestra de forma gráfica y ordenada. Ver Esquema 4

Esquema 4

Fases para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Las fases para la implementación del sistema de evaluación del desempeño que se proponen comienzan con la fase de sensibilización y capacitación para informar a todos los trabajadores, demostrar los beneficios de su aplicación, aclarar dudas e introducir su desarrollo. Después, en la segunda fase está el proceso de evaluación del desempeño y calendarización de los pasos a seguir para su implementación. Se aplicará en esta propuesta el método de escalas gráficas con evaluación de 180° grados. Se utilizará un sistema que tenga una estructura sencilla en su aplicación, que sea efectiva en la situación actual de la empresa, en la que, por carecer de un sistema de evaluación del

desempeño, a través de este método de fácil comprensión se introduzca la cultura de evaluación y medición del desempeño. En la tercera fase se recopilan los resultados y datos obtenidos en la evaluación del desempeño realizada a cada trabajador para formar un informe en un periodo aproximado de quince días. La cuarta fase será el análisis de resultados para formar el expediente correspondiente con la compilación de todos los informes que se generen durante la prestación de servicios laborales de cada trabajador. Se culmina con la quinta fase del plan de mejora que es el respectivo control y monitoreo de la evaluación del desempeño realizada, para lo cual se tiene una sesión de retroalimentación, para exponer los aspectos positivos y negativos según los resultados de la evaluación del desempeño y se acuerde un plan de mejora detallado con indicaciones para efectuar de manera correcta la asignación, material de apoyo que necesite, tiempo en que se espera una mejora, entre otros.

El proceso se diseñó en consideración de los datos obtenidos y analizados en el capítulo anterior, con el objetivo de que corresponda a las circunstancias particulares y actuales de la empresa. Es importante señalar que a continuación se desarrollará lo relativo a las actividades, metodologías, material de apoyo y personas involucradas en la realización de cada fase. Asimismo, se incluyen descripciones y explicaciones específicas en cada una de las fases, que se presentan de forma ordenada y cronológica, para asimilación y comprensión de la evaluación del desempeño la cual se facilitará con el material que se adjunta para su implementación y continuidad.

Se seleccionó el método de escalas gráficas para el sistema de evaluación del desempeño, el cual se implementará por la sección de recursos humanos de la empresa. Este método permite una apreciación total del desempeño de los trabajadores y se realizará con los lineamientos que se exponen en cada fase. Se propone también utilizar la evaluación de 180 grados para que a través de la evaluación del desempeño y calificación del jefe y de un compañero de la misma sección del trabajador evaluado, se obtenga una guía para la superación, desarrollo en el campo laboral y personal e identificación de oportunidades de mejora.

Con respecto al ámbito temporal de aplicación de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, se sugiere ejecutarla de forma anual, para cumplir con el seguimiento y monitoreo con el objetivo de que las acciones a implementar sean evidentes y sostenibles.

3.4.5 Planeación del sistema de evaluación del desempeño

Se debe de considerar que el sistema de evaluación del desempeño propuesto debe de contemplar tanto el interés de los trabajadores como el de la empresa, para coordinar de manera efectiva su implementación y que la propuesta sea de valor. Se tiene que involucrar a todos los trabajadores, jefes y responsables sobre las fases del sistema de evaluación del desempeño, los factores y criterios con que se evaluarán, la programación de las actividades y todos los aspectos relacionados para informar sobre las políticas, metas, objetivos y los compromisos de cada involucrado.

Por lo tanto, se definen las actividades previas a ejecutar para que sea aplicado el sistema de evaluación del desempeño propuesto, especificando de forma detallada los compromisos y quienes son los responsables. Para que se pueda implementar la propuesta se tienen que determinar los factores a evaluar de forma conjunta con el personal de recursos humanos y los jefes de las secciones que conocen las actividades que se desempeñan según el puesto laboral. También se necesita capacitar a todos los involucrados en la forma de ejecución del sistema de evaluación del desempeño propuesto y por ser la primera vez que se implementa una herramienta administrativa de esta naturaleza en la empresa y carecer de una cultura de medición.

Asimismo, se requiere informar a todos los trabajadores sobre las funciones y la manera en que se espera que cumplan con su trabajo para que en la evaluación del desempeño obtengan resultados satisfactorios y con conocimiento de la materia objeto de evaluación. El sistema de evaluación del desempeño se debe enfocar en los objetivos establecidos y se sustenta en las políticas y metas fijadas que se explicarán a continuación.

3.4.5.1 Política del sistema de evaluación del desempeño

Con el propósito de contribuir al éxito de la implementación del sistema de evaluación del desempeño se establece la política sobre la cual se basa la propuesta.

- a. Implementar el sistema de evaluación del desempeño a todo el personal de la empresa en un año.
- b. El sistema de evaluación del desempeño debe ser dirigido por la sección de recursos humanos, quienes se encargan de informar y asesorar a todo el personal de la empresa.
- c. Proporcionar una herramienta objetiva para medir el desempeño individual y contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- d. Se utilizarán los resultados de la evaluación del desempeño para tomar decisiones y acciones para premiar o sancionar a los trabajadores, e incluso para ascensos.
- e. Se debe realizar una entrevista de retroalimentación individual para comunicar de forma asertiva y eficaz los resultados de la evaluación del desempeño y los aspectos positivos y a mejorar.
- f. Se requiere el compromiso de los trabajadores para cumplir con los compromisos asumidos en el plan de mejora, así como el apoyo de los jefes inmediatos que puedan proporcionar en cualquier aspecto y el monitoreo de la sección de recursos humanos para verificar que se cumplan en las fechas de revisión señaladas.

3.4.5.2 Metas

A continuación, se describen las metas que se establecieron para la propuesta del sistema de evaluación del desempeño en la empresa.

- a. Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral basado en factores 100% objetivos establecidos para medir de forma cuantitativa el desempeño de los trabajadores de la empresa en un plazo de 9 meses.

- b. Promover y afianzar una cultura de evaluación del desempeño y medición en el 100% de la empresa en un plazo de 6 meses.
- c. Determinar el desempeño individual de los trabajadores e informar al 100% de los trabajadores en un plazo de 2 meses sobre las funciones y estándares que la empresa ha definido previamente para el puesto de trabajo.

3.4.5.3 Responsables y/o involucrados

La responsabilidad de la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa corresponde a la sección de recursos humanos. Sin embargo, todos los participantes adquieren compromisos para su aplicación, es necesaria la intervención de todo el personal de la empresa y la autorización del gerente general.

Se tiene que contemplar que el seguimiento y control del sistema de evaluación del desempeño está a cargo de la sección de recursos humanos y la aplicación y ejecución de la evaluación es responsabilidad del jefe de cada sección. Mientras que los trabajadores tienen el compromiso de ser evaluados y en su oportunidad contribuir en la evaluación de un compañero de la misma sección o en su defecto nivel jerárquico.

Se describen los momentos y responsabilidades que tienen las personas involucradas en la recopilación de resultados y datos, de acuerdo con la herramienta utilizada Google Forms.

- a. Sección de recursos humanos

Toda la información relacionada a la evaluación del desempeño que se recolecte es confidencial y se empleará solo para formar un expediente de cada trabajador, que será elaborado y resguardado por la sección de recursos humanos, asegurando así la confiabilidad y discreción. Asimismo, se encarga de su ejecución para que sea posible llevar un control, seguimiento y conservación del expediente.

Se realiza el vaciado de datos de los cuestionarios de cada trabajador estos son trasladados en formato Excel. De esta forma se permite un mejor manejo y análisis de los datos obtenidos.

El personal de la sección de recursos humanos se convertirá en un socio estratégico de los jefes de las áreas para dar un seguimiento efectivo a cada equipo de trabajo, con el propósito de supervisar y verificar para que se cumplan los objetivos trazados.

b. Jefes

Se encargan de ejecutar la evaluación del desempeño de los trabajadores que tienen a su cargo y pertenecen a su sección, puesto que es quien supervisa y conoce las funciones de cada trabajador. En todo caso, se tiene que llevar a cabo de forma objetiva la calificación en cada una de las preguntas del cuestionario.

Su participación también se relaciona con proporcionar una retroalimentación individual después de que se ha concluido la evaluación del desempeño, en la cual le señala al trabajador los puntos a mejorar y los que se desarrollan de manera correcta. Después diseñan un plan de mejora de forma conjunta que sea conforme a los datos obtenidos y las expectativas para una mejora continua.

c. Trabajadores

Es la persona que será evaluada por el desempeño de sus actividades en la empresa y si se considera necesario que en el cuestionario puedan incluirse capacidades básicas como por ejemplo el trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, entre otros.

Un compañero de trabajo de la misma sección evaluará a otro compañero, es decir que será evaluado por uno de sus pares o trabajador que se encuentra en el mismo nivel jerárquico. En este sentido es que un jefe de la sección evaluará a otro jefe de la sección en su respectiva evaluación del desempeño dado que se encuentran al mismo nivel. En

este punto es importante tener claro quiénes serán los actores que participarán en el proceso de evaluación del desempeño.

3.4.6 Descripción general del sistema de evaluación del desempeño

Con el objetivo de coordinar de forma coherente y adecuada el proceso en que se desarrollará la evaluación del desempeño se considera pertinente describir detalladamente los pasos a realizar en orden cronológico y con la explicación de la actividad o acción a realizar y su responsable.

La presentación de los resultados de la investigación realizada al gerente general es de gran importancia para que conozca la situación actual de la empresa y los efectos que produce la carencia de una herramienta objetiva, así como los beneficios de su implementación. Se tiene que presentar también la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para su análisis, estudio y respectiva autorización. De esta manera se consigue la aprobación de la máxima autoridad en la empresa, quien ordena a la sección de recursos humanos que se encargue de su implementación.

Posteriormente, se debe organizar una reunión con la sección de recursos humanos y los jefes de cada sección que conforman la empresa para que discutan y acuerden los factores de evaluación que se consideran necesarios incluir en los formatos destinados según las asignaciones de los trabajadores que tiene a su cargo. En esta sesión se analizan las destrezas, fortalezas y expectativas de cada puesto laboral y definen claramente los factores y criterios de evaluación a utilizar. Al concretar un formato de evaluación del desempeño acorde a las particularidades importantes, se presenta al gerente general el informe y los formatos creados para su autorización o para efectuar ajustes según su perspectiva.

Cuando se han cumplido con los requerimientos anteriores, recursos humanos debe encargarse de informar a todo el personal de la empresa sobre el comienzo de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa y todo aspecto

relevante para su funcionamiento. Por lo que, es indispensable hacer una campaña de sensibilización y capacitación a trabajadores y jefes para comunicar de forma clara y efectiva las fases del proceso de evaluación del desempeño, los aspectos a evaluar, el período de evaluación, los involucrados y responder toda duda que pueda surgir. Se capacita a los involucrados para que conozcan sobre qué serán evaluados y cómo deben evaluar el desempeño. Un punto importante a considerar para la sensibilización es que los trabajadores no visualicen la evaluación del desempeño como una amenaza a su puesto de trabajo, sino como una oportunidad para que conozcan las funciones que deben realizar, mejorar en ciertas áreas con el apoyo de la empresa y se valore su opinión.

En la capacitación se debe presentar el formato de evaluación que se aplicará para que los trabajadores comprendan los factores, criterios y la forma en que se obtendrán los resultados de su evaluación. Se brinda una explicación de la estructura basada en el método de escalas gráficas y se indica en qué consiste la evaluación de 180 grados, así como su intervención al momento de calificar a un compañero de la sección o nivel jerárquico. Con el propósito de que el trabajador esté enterado en su totalidad de que se iniciará a evaluar su desempeño y cómo se llevará a cabo.

Por lo tanto, en el calendario de actividades se deben fijar todas las acciones referentes al cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño y su fecha de ejecución, para seguir de forma ordenada.

Durante la evaluación del desempeño se debe efectuar de forma objetiva según los criterios establecidos en cada aspecto y con la mayor precisión. Se deben seguir las instrucciones aportadas e indicaciones por parte de la sección de recursos humanos. Después para la obtención de los resultados se realiza un promedio de los resultados obtenidos en las dos evaluaciones y se analiza la información obtenida, la cual servirá para realizar un informe y llevar un control y monitoreo.

Por último, la comunicación de los resultados se realiza por medio de una entrevista de retroalimentación que se desarrolla de forma individual con el jefe de la sección y un miembro de la sección de recursos humanos. Es importante que se realice en un ambiente tranquilo, siguiendo las recomendaciones que se detallarán y de forma que el trabajador pueda comprender su evaluación. Se elaborará en forma conjunta con los involucrados un plan de mejora para definir las áreas de oportunidad que se trabajarán, se describen los compromisos y fechas de revisión.

La sección de recursos humanos es el encargado del control y monitoreo respectivo para que la evaluación del desempeño se desarrolle adecuadamente. Se inicia la formación de un expediente físico y digital para tener un registro y dar seguimiento a cada trabajador. Además, elabora un informe general sobre el análisis de los resultados de todos los trabajadores en conjunto para hacer del conocimiento del gerente general la situación actual de la empresa con respecto a su desempeño.

De igual forma, se explicará seguidamente las fases que conforman el sistema de evaluación del desempeño propuesto y se presentará un flujograma con la consecución ordenada de pasos a seguir.

3.4.6.1 Fases del sistema de evaluación del desempeño

Se realiza un flujograma que tiene como función principal representar de una manera gráfica el desarrollo de las actividades que corresponden a la implementación de cada fase del sistema de evaluación del desempeño. De igual manera, es un recurso para los involucrados y responsables de su aplicación, el cual les permite identificar cada paso del proceso para asegurar y mantener el enfoque deseado.

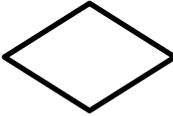
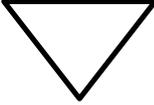
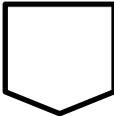
A continuación, se enlistan los pasos que se representarán en el flujograma del proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño.

1. El Gerente General solicita a la sección de recursos humanos la implementación de un sistema de evaluación del desempeño.
2. La sección de recursos humanos establece las bases para la realización de un sistema de evaluación del desempeño y las estrategias para sensibilizar a los trabajadores y jefes de sección de la empresa.
3. La sección de recursos humanos traslada información, calendario de actividades y estrategias de sensibilización a los jefes de sección de la empresa para la realización del sistema de evaluación del desempeño.
4. Los jefes de la sección analizan la información enviada por la sección de recursos humanos.
 - 4.1 Si procede
 - 4.2 No procede
5. La sección de recursos humanos traslada al gerente general la propuesta para realizar un sistema de evaluación del desempeño para su revisión y aprobación.
6. El gerente general aprueba la propuesta del sistema de evaluación del desempeño y la traslada a la sección de recursos humanos.
7. La sección de recursos humanos empieza la aplicación de las estrategias elaboradas para la fase de sensibilización y capacitación para todos los trabajadores.
8. Los trabajadores son convocados a una reunión general en la cual el gerente general manifiesta que se realizará el sistema de evaluación del desempeño en la empresa.
9. La sección de recursos humanos traslada a los jefes de sección los lineamientos, método y el tipo de evaluación del desempeño a realizar.
10. Evaluación del desempeño de los jefes a los trabajadores.
11. Los trabajadores efectúan la evaluación del desempeño a un compañero.
12. Los jefes son evaluados por un compañero de su mismo nivel jerárquico.
13. La sección de recursos humanos ingresa al sistema que se utilizó para verificar las evaluaciones del desempeño practicadas trasladan la información a formato Excel para la generación de resultados.

14. La sección de recursos humanos analiza los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de cada trabajador.
15. La sección de recursos humanos realiza el informe sobre la evaluación del desempeño dirigida al jefe de la sección para su respectivo análisis y toma de decisiones.
16. Los trabajadores son informados y notificados del resultado de la evaluación del desempeño por el personal de recursos humanos y jefe de la sección y elaboran en conjunto un plan de mejora para mejorar su desempeño.
17. El jefe realiza la retroalimentación en conjunto con un miembro de la sección de recursos humanos para exponer los aspectos negativos y positivos de la evaluación y dar seguimiento posterior.
18. El jefe de la sección y la sección de recursos humanos controlan el cumplimiento del plan de mejora diseñado.
19. La sección de recursos humanos archiva los resultados de la prueba de evaluación del desempeño, los planes de mejora en el expediente de cada trabajador.
20. La sección de recursos humanos evalúa y si considera necesario aplica cambios en la propuesta aplicada para realizar la siguiente evaluación del desempeño.
21. La sección de recursos humanos se entrevista con el gerente general para entregar el informe general del sistema de evaluación del desempeño realizado en la empresa.

También se presenta un cuadro que contiene la simbología aplicable al flujograma elaborado para facilitar su comprensión.

Cuadro 6
Simbología del flujograma

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin del proceso.
	Indica la actividad que será ejecutada.
	Indica que se deben realizar revisiones, evaluaciones, mediciones o comparaciones.
	Representa el punto de flujo en que son posibles varios caminos.
	Indica que se archiva temporal o permanente.
	Documento que entre, salga, utilice o genere.
	Conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama.
	Conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	Dirección del flujo y el orden del proceso

Fuente: Elaboración propia, con base Franklin Fincowsky E. (2009). *Organización de Empresas*, 2021.

El flujograma que se elaboró se presenta a continuación:

3.4.7 Fase de sensibilización y capacitación a jefes y trabajadores

En esta primera fase se pretende informar y enseñar a todos los involucrados cómo se llevará a cabo la evaluación del desempeño a través del método de escalas gráficas con evaluación de 180 grados, puesto que se explican los instrumentos a utilizar, responsables, criterios, beneficios de su implementación y retroalimentación.

Por tal motivo, es que se elabora un cuadro con el cronograma de las actividades que se han planificado para que se logre el objetivo de abarcar la explicación del tema de la evaluación del desempeño como un medio de mejora y de crecimiento profesional y personal, en lugar de que sea considerado como un medio para ayudar a los trabajadores que no cumplan con las expectativas establecidas en los factores de evaluación. Debido a que es la primera vez que se implementa un sistema de evaluación del desempeño en la empresa y no se cuenta con una cultura de medición se tiene que estructurar un plan para sensibilizar a los trabajadores y que no se sientan amenazados ni renuentes a la implementación de la evaluación del desempeño.

Asimismo, con respecto a la necesidad de proporcionar una capacitación a todos los jefes y trabajadores de la empresa, se refleja en que son los principales responsables y encargados de intervenir en el cumplimiento de las distintas fases del sistema de evaluación. La capacitación se enfoca en informar y explicar en qué consiste la evaluación del desempeño, cómo se desarrolla el proceso, cuáles son los aspectos a evaluar, cómo se evalúa, quiénes son los responsables y el período fijado para el cumplimiento de todas las fases.

3.4.7.1 Cronograma de actividades de sensibilización y capacitación

Las actividades que se realizarán en esta primera fase de sensibilización y capacitación se desarrollan a continuación, especificando la manera en que se deben efectuar, involucrados y objetivos. También se incluye material de apoyo para cada una de las actividades, el cual será de utilidad para la efectiva implementación del sistema.

Cuadro 7**Cronograma de actividades de sensibilización y capacitación**

No.	Descripción de la actividad	Involucrados	Metas	Fecha de inicio	Fecha de finalización
1.	Informar por medio de una circular la implementación del sistema de evaluación del desempeño	Sección de recursos humanos y gerente general	Informar y divulgar a los trabajadores al 100% de los trabajadores en 2 meses.	01/04/2022	01/06/2022
2.	Campaña Informativa por medio de afiches	Sección de recursos humanos	Promover la cultura de medición al 100% de los trabajadores en 2 meses.	08/04/2022	08/06/2022
3.	Campaña Informativa por medio de una infografía	Sección de recursos humanos	Dar a conocer al 100% de los trabajadores en 2 meses el sistema de evaluación del desempeño.	16/04/2022	16/06/2022
4.	Convocar a una reunión general a todo el personal	Sección de recursos humanos	Informar al 100% de los trabajadores y crear un espacio la explicación del tema y posibles dudas en 2 meses.	23/04/2022	23/06/2022
5.	Sensibilizar y capacitar por medio de charlas informativas y reuniones por grupos	Sección de recursos humanos	Comprender la utilidad y funcionamiento por el 100% de los trabajadores en 2 meses.	01/05/2022	01/07/2022

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.7.2 Circular para la implementación del sistema de evaluación del desempeño

La fase 1 tiene como primera actividad enviar una circular a todos los trabajadores por medio de un correo electrónico para informar que el gerente general ha tomado la decisión de implementar un sistema de evaluación del desempeño. Se hace mención que el encargado de ejecutar la evaluación del desempeño será la sección de recursos humanos. Esta es una primera introducción a los trabajadores para hacer de su conocimiento que de manera formal se diseñó un sistema de evaluación del desempeño pensando específicamente en las necesidades de la empresa.

A continuación, se presenta el formato de la circular que se elaboró para enviar a los trabajadores.

Formato circular informativa

NOMBRE DE LA EMPRESA

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

Guatemala, marzo de 2022

Estimado colaborador:

Es un gusto saludarle y deseándole los mayores éxitos en sus actividades diarias.

Nos complace informarle que la empresa ha tomado la decisión de implementar un sistema de evaluación del desempeño con el objetivo de determinar y reforzar los aspectos a mejorar en el desarrollo de las actividades laborales en la empresa. Les estaremos comunicando más información sobre el tema en los próximos días. Desde ya solicitamos su colaboración y disposición para seguir creciendo juntos como empresa.

Sin otro particular me suscribo atentamente,

(f) _____

Gerente General

c.c.Archivo

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.7.3 Campaña informativa

Tiene el objetivo de difundir en la empresa las consecuencias y beneficios que resultan de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa. Se enfoca en proporcionar a los trabajadores un acercamiento inicial al tema y la información más relevante sobre la forma en que se desarrollará, explicación sobre su participación y definiciones fundamentales. En la campaña informativa se comunican los aspectos principales de la evaluación del desempeño, el método de escalas gráficas y la evaluación de 180 grados para exponer la idea de forma general. Se realiza con el propósito de comenzar a promocionar la cultura del sistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa.

a. Afiches

Se diseñan dos afiches, los cuales serán colocados en lugares estratégicos dentro de la empresa para anunciar y transmitir a todo el personal que se implementará un sistema de evaluación del desempeño. Estos podrán elaborarse de material vinil, con unas medidas aproximadas de 1.80 metros de alto y 0.80 metros de ancho.

Formato primer afiche

Sistema de evaluación del desempeño

MEDIR NOS AYUDA A MEJORAR



Fecha: / /

Hora: :

Logo de la
empresa

REUNIÓN GENERAL
¡TE ESPERAMOS!

Formato segundo afiche



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SÚMATE A LA EVALUACIÓN

REUNIÓN GENERAL
¡TU PARTICIPACIÓN ES
IMPORTANTE!

FECHA: _/_/_/
HORA: _-:--

Logo de la
empresa

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

b. Infografía

Se elabora una infografía, la cual se utilizará como un documento explicativo y de consulta que contiene información relevante del sistema de evaluación del desempeño. Se colocará en lugares estratégicos dentro de la empresa y se enviará por correo electrónico a todos los trabajadores. Esta también podrá elaborarse de material vinil, con unas medidas aproximadas de 1.80 metros de alto y 0.80 metros de ancho.

De igual forma, se entregará un ejemplar en forma física a cada trabajador que se presente a la reunión general que se llevará a cabo.

Formato infografía

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo principal es la toma de decisiones a través de los resultados obtenidos, es posible corregir los aspectos en los que se tiene un desempeño insatisfactorio. A través de una herramienta para medir la eficacia del trabajador en sus actividades.

Logo de la empresa

¿QUÉ ES?

Es una herramienta utilizada para medir el desempeño del trabajador en sus actividades. También permite encontrar las áreas débiles y fuertes para mejorarlas.

BENEFICIOS

- Elimina la subjetividad en la evaluación de los empleados.
- Entender las actividades de su puesto de trabajo.
- Identificar las expectativas del desempeño.
- Conocer cuales son los cambios y mejoras que cada trabajador debe realizar.
- Promociones y ascensos.

MEDICIONES

Se utilizará el método de escala gráfica que contiene preguntas de los aspectos a evaluar y a cada una se le asignará una puntuación. En conjunto se empleará la evaluación de 180 grados, lo que significa que cada trabajador será evaluado por el jefe y un compañero del mismo departamento.

RESULTADOS

Las evaluaciones serán archivadas por el Departamento de Recursos Humanos. Los resultados serán confidenciales y se presentarán a cada trabajador en una reunión en privado con su jefe inmediato y el jefe de Recursos Humanos.

¿CÓMO MEJORAR?

Según los resultados se diseñará un plan de mejora adecuado y detallado con el consentimiento de los involucrados. De manera que todos conozcamos qué mejorar, cómo poder hacerlo y el tiempo estimado.

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.7.4 Sensibilización a jefes y trabajadores

El objetivo de la fase de sensibilización es que jefes y trabajadores comprendan la utilidad del sistema de evaluación del desempeño a implementarse en la empresa, la cual se realizará en dos grupos que corresponden al nivel de jefes y trabajadores, con el propósito de separar los aspectos de interés para cada uno de los grupos.

Para orientar la explicación que se proporcionará a la totalidad de los trabajadores se efectuará la estrategia funcional, que se dará a conocer por medio de publicidad e infografías, introduciendo el tema de forma positiva con respecto a que serán observados y evaluados mediante formatos.

Se especifican las ventajas que aporta la sensibilización a cada uno de los niveles a través de la realización de actividades destinadas a explicar los beneficios que se obtendrán con la implementación del sistema de evaluación del desempeño para lograr su aceptación y su retroalimentación. De igual manera, en esta fase se incluye toda la información correspondiente al tema y se resuelven las dudas que surgen en el primer acercamiento.

a. Sensibilización para jefes

Es de suma importancia la participación y colaboración de los jefes en la implementación del sistema de evaluación del desempeño, puesto que ellos participan como evaluadores de los trabajadores a quienes tienen a su cargo. Asimismo, tomando en consideración que la empresa carece de una cultura de evaluación del desempeño y como se evidencia en los resultados de la investigación de campo expuestos en el capítulo II, no se tiene la costumbre de comunicar a los trabajadores sus puntos de vista sobre su desempeño ni utilizar parámetros objetivos para calificar el rendimiento individual.

Por esto es indispensable que se sensibilice a todos los involucrados para que se familiaricen con el método a utilizar, criterios y procesos internos en la empresa para su

ejecución. También la sensibilización permite que identifiquen la utilidad que representa la implementación del sistema de evaluación del desempeño para obtener una gestión de calidad y conocer los aspectos en que debe trabajar con su equipo de trabajo.

b. Sensibilización para trabajadores

En este punto de la primera fase se enfatiza la importancia que representa la intervención de los trabajadores de la empresa en cada una de las actividades para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño. La sensibilización pretende que los trabajadores obtengan una primera inducción al método y comprendan su participación en la evaluación del desempeño, así como la intención de la empresa en ayudarlos a mejorar o recompensar a los trabajadores que realizan sus asignaciones de forma ejemplar.

De igual manera, se da a conocer a todos los trabajadores sobre los beneficios y oportunidades que conlleva la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa. Se requiere sensibilizar a los trabajadores para que comprendan que la evaluación del desempeño es un instrumento para determinar los puntos de mejora para reforzar, sin que tenga como consecuencia un despido o terminación de la relación laboral.

3.4.7.5 Capacitación

Como parte de esta fase se brindarán capacitaciones a todo el personal con el objetivo de dar a conocer cómo se desarrollará la implementación del sistema de evaluación del desempeño para fomentar la cultura de medición e importancia de realizarla.

La capacitación se debe desarrollar en dos grupos, dependiendo de la forma en que se involucran en el proceso, es decir que se capacita a los evaluados y evaluadores que tienen responsabilidades distintas. Por tal razón, es necesario hacer reuniones por

grupos para abarcar los temas que respondan a sus intereses y explicar claramente su intervención en el proceso.

La charla informativa está dirigida a los evaluadores, la razón es que comprendan el sistema de evaluación del desempeño, objetivos, políticas, método, entre otras. Mientras que para la charla informativa de los evaluados se concentra en explicar los criterios, tiempo de evaluar, métodos que se utilizará y evaluación de 180 grados porque en cierto caso pueden convertirse en evaluadores de un compañero de la misma sección.

Se capacitará y se trasladará a los jefes de sección toda la información relacionada al sistema de evaluación del desempeño, ejecución, su participación y compromiso en la implementación. Así como cumplir con la calendarización de las actividades, dar seguimiento al tema, resguardar toda la información que se genere y realizar las mejoras que resulten de la evaluación del desempeño. Un punto importante en la capacitación de jefes consiste en la explicación de la forma adecuada para realizar una retroalimentación y la comunicación asertiva que se emplea en la misma.

Se informará a los trabajadores que se realizará un sistema de evaluación del desempeño, por lo cual se solicita su participación y compromiso. Se les impartirá una capacitación por medio de una charla informativa sobre el tema, explicando quién los evaluará, a quiénes evaluarán, cómo harán la evaluación del desempeño y se les indicará las ventajas y beneficios que esto representa. También es importante explicarles a los trabajadores la evaluación de 180 grados, por la cual serán evaluadores de un compañero de trabajo de la misma sección.

3.4.7.6 Reunión general

Se debe realizar una reunión general con todos los trabajadores y jefes de la empresa, la cual será impartida por la sección de recursos humanos, con el objeto de exponer la forma en que se implementará el sistema de evaluación del desempeño en la empresa, su finalidad, alcances, involucrados y objetivos. Es importante que esta reunión se lleve

a cabo antes de su implementación, puesto que en la empresa no existe una cultura de evaluación y de medición del desempeño, por lo que es de gran importancia para aproximar a los involucrados y explicarles a profundidad el tema.

a. Agenda

Tiene como función principal llevar un índice o guía de los puntos que se desarrollarán en la reunión general, con el propósito de establecer un orden y definir la información que se transmitirá, quién está a cargo de intervenir en cada uno de los puntos y gestionar los insumos y materiales necesarios para llevar a cabo su desarrollo sin inconvenientes.

Cuadro 8
Agenda reunión general

Lugar y fecha:	
Hora de inicio:	
AGENDA REUNIÓN GENERAL	
Tema:	"Implementación del sistema de evaluación del desempeño"
Participantes:	Todo el personal de la empresa
Introducción:	Palabras del Jefe de Recursos Humanos Palabras del Gerente General
Desarrollo del tema:	Presentación en PowerPoint Presentación de material de apoyo (afiches, infografía)
Propósito de la implementación:	Sección de recursos humanos
Calendario de actividades:	Sección de recursos humanos
Resolver dudas y preguntas:	
Lista de asistencia:	Todos los asistentes
Hora de finalización:	

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

b. Formato de asistencia

Es una herramienta que será aplicable por el personal de la sección de recursos humanos cuando realice capacitaciones, reuniones o actividades, para registrar la asistencia de los trabajadores convocados y llevar un control de la participación de los invitados.

En todos los formatos de asistencia se incluirá un apartado para aplicar una operación matemática de regla de tres para determinar la proporción o porcentaje de los asistentes en comparación con la totalidad de los trabajadores, donde se propone a la empresa aceptar el 90% como mínimo de asistencia para la realización de cada actividad. Con el personal que no asista se propone agendar una nueva reunión en el menor tiempo posible, antes de realizar la evaluación del desempeño.

Formato lista de asistencia de capacitación

FECHA: _____				
LISTA DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN				
NOMBRE DEL TEMA DE LA CAPACITACIÓN				
NOMBRE DEL CAPACITADOR:				
No.	NOMBRE COMPLETO	SECCIÓN	No. TELÉFONO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
.				
.				
77				
.				
86				

Asistencia requerida 90%	
Total de asistentes	77
Total de empleados	86
Porcentaje de asistentes	90%

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

c. Presentación para la reunión general

Se realiza una presentación en el programa de PowerPoint como material de apoyo la cual se puede encontrar en el Anexo 3, que puede emplearse en el desarrollo de la reunión general con el propósito de informar sobre los aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño como en qué consiste, quiénes participan, quién es el encargado de evaluar, cómo se efectuará la evaluación del desempeño, el método que se emplea, explicar la herramienta, cuándo se realizará la evaluación del desempeño y la retroalimentación. La propuesta de la presentación diseñada se encuentra en el anexo 3.

3.4.7.7 Calendario de actividades

Es una herramienta que sirve de guía para el cumplimiento de las fechas y el tiempo estimado en cada una de las fases del sistema de evaluación del desempeño, según la planificación elaborada. Permite determinar los avances que se obtienen y en caso de ser necesario realizar ajustes o reprogramar fechas para su correcta implementación y adecuación a las situaciones imprevistas que puedan surgir durante su ejecución. Se realiza con el propósito de servir de consulta para el personal de la sección de recursos humanos, control del cumplimiento de las distintas fases y determinar la organización y gestionar de forma anticipada cualquier insumo que se requiera para el logro de los objetivos.

Cuadro 9
Calendario de Actividades

Calendario de actividades					
No.	Fase	Actividad	Metas	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
1	Sensibilización y capacitación	Campaña informativa, capacitación	Informar de la implementación del sistema de evaluación y capacitar al 100% los trabajadores en 2 meses	01/04/2022	01/06/2022
2	Implementación del sistema de evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Evaluar al 100% del personal de la empresa en 2 meses	01/06/2022	01/08/2022
3	Recopilación de resultados y datos	Proceso de información	Procesar el 100% de la información obtenida de manera cuantitativa en 1 mes.	01/08/2022	01/09/2022
4	Análisis de resultados	Informes	Generar el 100% de informes de resultados y seguimiento en 1 mes.	16/08/2022	16/09/2022
5	Plan de mejora	Entrevista	Informar al 100% de trabajadores el resultado de la evaluación del desempeño y si existen acciones de mejora en 2 meses.	1/09/2022	01/11/2022

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Este calendario se elaboró con el propósito de que se entregue una copia a cada uno de los trabajadores, la cual puede ser entregada de forma física durante la reunión general y posteriormente enviar vía correo electrónico el archivo para consulta y referencia para los trabajadores. También es factible colocar una copia en el tablero general de anuncios

de la empresa para hacer público el cronograma a seguir durante el proceso de evaluación del desempeño.

3.4.8 Fase de implementación del proceso del sistema de evaluación del desempeño

En esta segunda fase se desarrollará la implementación del proceso del sistema de evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas y evaluación de 180 grados que se utilizarán, los criterios, factores, importancia de su implementación, ventajas y desventajas, así como el formato de evaluación que se empleará.

3.4.8.1 Descripción del método

El método de escalas gráficas se seleccionó porque permite la obtención de resultados certeros a partir de los factores que se evalúan en cada pregunta y los criterios establecidos para su medición. Con el fin de que se realice una evaluación del desempeño basada en factores medibles de forma cuantitativa.

El tipo de escalas gráficas que se utilizará serán escalas semicontinuas en las cuales solo se incluyen los extremos de calificación porque visualmente es más sencillo identificar la escala según el punto de partida y de finalización. A diferencia de las escalas discontinuas, las cuales no tienen interrupción entre los criterios de calificación establecidos para que el evaluador pueda escoger una de ellas. Es decir, que por cada uno de los criterios establecidos se incluye el título o descripción del mismo.

La evaluación de 180 grados permitirá la evaluación del desempeño del jefe y un compañero de la misma sección para evaluar a cada trabajador. Es importante mencionar que, con esta evaluación del desempeño, se conocerá de forma cuantitativa la apreciación en dos vías, dado que por una parte el jefe inmediato evalúa al trabajador y por otro lado, un compañero de trabajo de la misma sección y jerarquía evalúa al mismo trabajador. De esta forma, se obtendrán dos evaluaciones del desempeño y una calificación más certera sobre el desempeño laboral del trabajador.

3.4.8.2 Factores de la evaluación del desempeño

Para determinar los factores de la evaluación del desempeño se sostendrá una reunión con los jefes de todas las secciones con el propósito de definir qué aspectos se evaluarán para la medición integral de cada trabajador de forma justa, equitativa y cuantitativa. Los jefes de todas las áreas identifican las debilidades y fortalezas de sus trabajadores y por esa razón pueden determinar con una mejor precisión los factores de evaluación del desempeño que les permita mejorar su calidad de trabajo y, por ende, la mejora para la empresa.

Existe una gran diversidad de aspectos que pueden ser evaluados, por lo que se establecerán con las variaciones dependiendo de la necesidad a evaluar según las asignaciones de la sección o departamento y asignaciones del puesto de trabajo. El cuestionario que se trabajará como propuesta se trasladará a jefes de sección y trabajadores, en el cual los aspectos que se evaluarán serán: conocimiento del trabajo, comportamiento, cooperación, iniciativa y puntualidad.

3.4.8.3 Criterios

Los criterios definen lo que se espera o las expectativas del jefe con relación a lo que se evaluará a cada trabajador. En esta propuesta de sistema de evaluación del desempeño se han escogido cuatro criterios de evaluación del desempeño para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con respecto al rendimiento demostrado por cada trabajador y en función a los distintos factores descritos. También se determinó limitar a cuatro los criterios a evaluar para que no se presente el error por tendencia central, debido a que se basa en escalas pares con las cuatro variantes a calificar. De esta forma, se evita recurrir a la opción intermedia de forma recurrente, es decir, que no se orienta a ninguno de los extremos por quedar precisamente en el medio y no permite interpretar la tendencia de los resultados. Por consiguiente, con la selección de cuatro criterios no se distorsiona el resultado obtenido porque se debe elegir a cuál de los dos extremos se aproxima más.

Se emplearán una la calificación conforme a los niveles de forma ascendente desde insatisfactorio hasta muy bueno según la calificación. De esta manera será intuitivo para el evaluador determinar el nivel en que se encuentra el desempeño del trabajador.

Tomando en consideración los datos obtenidos en la investigación de campo, que se expusieron en el capítulo segundo, es pertinente utilizar como criterios los detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro 10
Criterios de calificación de evaluación del desempeño

Criterios de calificación		
Nivel	Descripción	Calificación
MUY BUENO	Calificación máxima porque supera el trabajador los resultados esperados	4
BUENO	Calificación intermedia con lo que el trabajador cumple claramente con lo establecido	3
REGULAR	Calificación baja porque parcialmente el trabajador cumple con los resultados	2
INSATISFACTORIO	Calificación mínima porque pocas veces el trabajador cumple con los resultados	1

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Se deberá marcar en cada pregunta el criterio que más se ajuste al trabajador evaluado, luego la suma del resultado obtenido en todas las preguntas proporcionará la calificación final del trabajador, esto sin olvidar que la evaluación del desempeño debe ser justa y con el propósito de ayudar a mejorar o felicitar por las metas cumplidas y encontrar áreas de oportunidad.

3.4.8.4 Importancia de su implementación

Se implementará este método de evaluación del desempeño con el objetivo de incrementar la productividad de la empresa y contribuir en el crecimiento profesional de los trabajadores y mejora continua. Además, permite que se estandarice criterios, indicadores y objetivos para realizar la medición integral de cada trabajador de forma justa y equitativa, con el firme propósito de potenciar y reconocer el desarrollo de cada uno, lo que permitirá e impulsará los talentos y cualidades, experiencias profesionales y competitividad.

Con la implementación de esta propuesta se podrá medir el rendimiento de los trabajadores de forma individual, y en general, el jefe de cada sección tiene un panorama del estado actual de su equipo de trabajo. Por medio de la evaluación del desempeño efectuada se podrá determinar que trabajadores podrían ser promovidos como reconocimiento por su esfuerzo, lograr que se sientan valorados y motivados por el trabajo que realizan.

Por último, uno de los aspectos más importantes de la implementación del sistema de evaluación del desempeño es que se logra obtener una evaluación del desempeño de los jefes inmediatos que no se basa solo en criterios subjetivos electos de forma arbitraria y que son de conocimiento del jefe. Se evita que influya en su decisión cualquier tipo de favoritismo ajeno al desempeño del trabajador al momento de dar reconocimiento.

3.4.8.5 Ventajas y desventajas del método

Este método posee las siguientes ventajas y desventajas que beneficiarán su correcta implementación en la empresa objeto de investigación, con base en sus características internas de administración, procesos y estructura. Este método de evaluación del desempeño puede ser utilizado en los próximos dos o tres años y después planificar si se cambia a un método más complejo con el fin de enriquecer el sistema de evaluación del desempeño, partiendo del establecimiento de una cultura de medición en la empresa.

Ventajas

- a. Fácil planeación y elaboración del cuestionario para la evaluación del desempeño.
- b. Fácil comprensión sobre su uso
- c. Sencillo registro de la evaluación del desempeño para el evaluador

Desventajas

- a. Al evaluador no se le permite mucha flexibilidad.
- b. Generaliza los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- c. El evaluador interpreta las preguntas de la evaluación del desempeño según su perspectiva.

3.4.8.6 Formato de evaluación del desempeño

Los avances tecnológicos proporcionan diversas herramientas que permiten obtener información rápida, sencilla y asertiva. Se empleará una herramienta de medición, específicamente un cuestionario, que puede contener la cantidad de preguntas que sean necesarias para medir el desempeño. Se detalla el manejo y uso de la herramienta que proporciona Google llamada Google Forms. Algunas de las ventajas que esta herramienta provee son:

- a. Está incluida en el paquete de Gmail como una herramienta gratuita.
- b. Es intuitiva para los usuarios.
- c. Permite su uso en cualquier dispositivo.
- d. Facilita el proceso de tabulación permitiendo la exportación de las respuestas.

El formato de evaluación del desempeño que se emplea consiste en tres partes esenciales:

- a. Datos generales: debe incluir preguntas de identificación personal e información del trabajador, que por lo general se colocan al inicio. Comprenden el nombre,

sección, período a evaluar, nombre del evaluador, fecha en que se realiza la evaluación del desempeño y otra información que sea útil sobre el trabajador.

- b. Evaluación del desempeño: se muestran los resultados numéricos de las apreciaciones del evaluador a las preguntas específicas del desempeño.
- c. Cierre: se compone de los comentarios y observaciones finales del evaluador.

Considerando que depende de la sección a evaluar, el formato de evaluación del desempeño se tiene que ajustar con respecto a los factores que son requeridos para el puesto de trabajo. Además, que se recomienda que la evaluación del desempeño se diseñe según los cargos operativos y administrativos para que sean acordes a las particularidades y aspectos determinados del puesto

A continuación, se incluye un cuestionario que contiene veinticinco preguntas formuladas considerando la información obtenida en la investigación expuesta en el Capítulo II. Este cuestionario puede ser revisado por la empresa para su validación interna previo a que se efectúe el proceso de sensibilización y capacitación. Las preguntas se elaboran de forma rigurosa y fueron procesadas para asegurar su confiabilidad y validez se incluyeron los aspectos de conocimiento del trabajo, comportamiento, cooperación, iniciativa y puntualidad.

Es importante evitar un cuestionario muy largo, preguntas redundantes o que compliquen su análisis. Asimismo, es necesario que la herramienta mida los aspectos que se pretenden y demostrar los resultados de forma medible. Después de aplicar la herramienta a los trabajadores y realizar la tabulación de datos, se procede a analizar los resultados y realizar los planes de mejora, estos son elaborados por los jefes de sección con el trabajador evaluado, mientras que un integrante de la sección de recursos humanos será el encargado de brindar el seguimiento necesario para asegurar que las acciones propuestas se estén desarrollando.

En el apartado de anexos se encuentra el detalle de los pasos a seguir para la creación de una plantilla de evaluación del desempeño en la herramienta de Google Forms para visualizar su presentación. Ver Anexos 4, 5 y 6.

Formato Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño					
Por este medio notifico que la información del cuestionario es verídica, autorizo su análisis para su posterior retroalimentación.					
Nombre del evaluador: _____					
Nombre del evaluado: _____					
Sección del evaluado: _____					
<u>Instrucciones:</u>					
1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que a continuación se detallan.					
2. Todas las preguntas deben ser contestadas.					
	Conocimiento del trabajo	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio
1.	¿Cumple y frecuentemente excede el trabajo asignado?				
2.	¿Conoce su trabajo?				
3.	¿Identifica errores y trabaja para arreglarlos?				
4.	¿Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez?				
5.	¿Realiza su trabajo de calidad?				
	Comportamiento				
6.	¿Cumple con las normas y reglamentos establecidos?				
7.	¿Tiene un comportamiento responsable?				
8.	¿Es disciplinado en la ejecución de su trabajo?				
9.	¿El trato a los clientes y a sus compañeros es adecuado?				
10.	¿Sus relaciones interpersonales crean un ambiente positivo de trabajo?				

11	¿Está comprometido con su trabajo?				
Cooperación					
12	¿Apoya al crecimiento laboral de sus compañeros?				
13	¿Reconoce sus errores y se responsabiliza por ellos?				
14	¿Cómo considera su trabajo en equipo?				
15	¿Ocasionalmente colabora en trabajos adicionales?				
16	¿Posee un excelente espíritu de colaboración?				
17	¿Contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa?				
Iniciativa					
18	¿Tiene iniciativa en la realización de su trabajo?				
19	¿Presenta sugerencias útiles para su trabajo?				
20	¿Sugiere mejoras sobre su trabajo?				
21	¿Siempre da lo mejor en cualquier actividad que realiza?				
22	¿Resuelve situaciones adicionales que se presentan en su trabajo?				
Puntualidad					
23	¿Siempre asiste a su trabajo?				
24	¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?				
25	¿Cumple con los horarios de trabajo establecidos en la empresa?				
Comentarios y observaciones:					

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.9 Fase de recopilación de resultados y datos

Esta fase del sistema de evaluación del desempeño la ejecuta el personal de la sección de recursos humanos de la empresa. A partir de la recopilación de los cuestionarios se analizarán los resultados obtenidos, para lo cual es necesario que la información obtenida sea procesada, esto es posible porque la información sobre el desempeño de los trabajadores que se recopila es cuantitativa.

Debido a que, la herramienta de Google Forms utilizada para hacer el formato de evaluación del desempeño permite que se exporten los resultados a formato de Excel para su posterior análisis.

Por lo que, en esta fase interviene la sección de recursos humanos, quienes son responsables de recolectar la información obtenida de la evaluación del desempeño efectuada por el jefe inmediato y un compañero de trabajo. Cuando ya se realizaron ambas evaluaciones, se descarga en formato Excel para disponer con mayor facilidad de los datos.

La fase de recopilación de resultados y datos está programada según el cronograma de actividades para realizarse en 15 días.

3.4.10 Fase de análisis de resultados

En esta fase se exponen los resultados obtenidos tanto en la evaluación del desempeño realizada por el jefe inmediato como con un compañero de trabajo de un puesto afín, con el objetivo de encontrar el promedio de la calificación sobre su desempeño. Estos hallazgos del primer proceso de evaluación del desempeño practicado en la empresa permiten conocer el nivel en que se encuentra cada trabajador según el rango obtenido. También se incluyen recomendaciones sobre las acciones que es posible para la empresa implementar de acuerdo con el análisis efectuado.

3.4.10.1 Análisis de evaluaciones del desempeño

El análisis de resultados de las evaluaciones del desempeño practicadas consiste en realizar la sumatoria de la calificación obtenida en cada una de las preguntas que contenía el cuestionario. Esto se efectúa para determinar en qué criterio de la evaluación del desempeño encaja y el punteo que el trabajador obtuvo y el rango en el que se encuentra. De esta forma, si su puntuación es bueno o muy bueno, la empresa puede decidir llevar a cabo acciones de reconocimiento o incentivos tales como recompensar con una carta de felicitación firmada por el gerente general, un ascenso laboral, o un día de descanso con goce de salario. Por el contrario, si su puntuación fue regular o insatisfactorio, se procede a realizar un plan de mejora con compromisos determinados claramente en conjunto con su jefe inmediato para que la empresa lo apoye en las áreas de oportunidad y aspectos a mejorar, de esta forma por ser la primera vez que se implementa el sistema de evaluación del desempeño en la empresa no es conveniente aplicar sanciones a los trabajadores que no obtuvieron una buena puntuación porque el objeto de la evaluación del desempeño no es castigar a los trabajadores ni ocasionar despidos. En la segunda aplicación del sistema de evaluación del desempeño se puede empezar a tomar otras acciones como una llamada de atención de forma verbal y capacitación en el área a mejorar, en caso recurrentemente el trabajador obtenga un desempeño insatisfactorio y cumplido el plan de mejora no cumple con las expectativas, se podrían tomar otras acciones como reubicación a otro puesto de trabajo o si el trabajador no cumple con el plan de mejora realizar una llamada de atención de forma escrita, tomando en cuenta lo establecido en el reglamento interno de trabajo de la empresa.

Para realizar el respectivo análisis de resultados de las evaluaciones del desempeño se elaboró el siguiente cuadro de criterios de evaluación del desempeño en el que se desarrollan los niveles en que se puede clasificar el desempeño, dependiendo del rango en el que se encuentra el promedio de la puntuación obtenida en sus evaluaciones del desempeño. De forma adicional se recomiendan actividades que la empresa puede practicar según lo considere conveniente para reforzar el compromiso del trabajador o

incentivar que continúe cumpliendo de manera adecuada con sus asignaciones. A continuación, se incluye un cuadro de criterios de evaluación del desempeño para ejemplificar las acciones que puede realizar la empresa.

Cuadro 11
Criterios de evaluación del desempeño

Criterios de evaluación del desempeño		
Nivel	Rango	Actividad
Muy bueno	Rebasa de manera excepcional el desempeño esperado en sus actividades, con una calificación de 91 a 100 puntos.	Carta de felicitación firmada por el jefe inmediato, recursos humanos y visto bueno del gerente general. Considerar para ascenso, en su registro personal. Plan de mejora para potencializar conocimientos.
Bueno	Domina las expectativas requeridas en el desempeño del puesto, con una calificación de 71 a 90 puntos.	Considerar un plan de mejora para fortalecer áreas de oportunidad, emitido por su jefe inmediato.
Regular	El resultado concuerda con las expectativas básicas que se solicitan en el desempeño del puesto, con una calificación de 61 a 70 puntos.	Plan de capacitación reactiva o correctiva establecido por el jefe inmediato a corto plazo sobre las áreas de mejora detectadas, con el compromiso del trabajador a cursarlo.
Insatisfactorio	No cumple con las actividades asignadas al puesto y presenta mala actitud, con una calificación de 1 a 60 puntos.	Plan de capacitación reactiva o correctiva establecido por el jefe inmediato a corto plazo sobre las áreas de mejora detectadas, con el compromiso del trabajador a cursarlo. Si existe reincidencia en dos evaluaciones continuas, se deben evaluar medidas drásticas según el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa, respecto al rendimiento como una carta de llamado de atención.

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

También se elaboraron ejemplos de las cartas que se pueden enviar a los trabajadores para que la empresa lo pueda usar de base.

Formato carta de felicitación

NOMBRE DE LA EMPRESA

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

Guatemala, octubre de 2021

Señor
Mario García
Auxiliar de Contabilidad
Presente

Estimado señor García:

Reciba un cordial saludo, esperando que sus actividades diarias se realicen con éxito.

Por este medio me dirijo a usted para comunicarle que en la evaluación del desempeño que recientemente realizó, obtuvo una calificación de _____ puntos, excediendo de manera excepcional el desempeño esperado en sus actividades, según criterios establecidos en el sistema de evaluación del desempeño es satisfactorio.

Por tal razón aprovecho la oportunidad para extenderle un justo reconocimiento por la calificación obtenida y comunicarle la satisfacción de la empresa por su desempeño y contribuir al crecimiento de la misma, le motivo a seguir como hasta ahora con un constante esfuerzo y dedicación en sus actividades diarias.

Sin otro particular atentamente,

(f) _____
Gerente General

c.c.Archivo

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Formato de carta de llamada de atención

NOMBRE DE LA EMPRESA

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

Guatemala, octubre de 2021

Señor
Julio Cifuentes
Auxiliar de Contabilidad
Presente

Estimado señor Cifuentes:

Reciba un cordial saludo, esperando que sus actividades diarias se realicen con éxito.

Por este medio me dirijo a usted para comunicarle que en la evaluación del desempeño que recientemente realizó, obtuvo una calificación de _____ puntos, siendo esta una nota baja según criterios establecidos en el sistema de evaluación del desempeño.

Por tal razón aprovecho la oportunidad para instarlo a mejorar en su desempeño y a esforzarse en sus asignaciones laborales, con especial énfasis en los aspectos que le serán señalados en el plan de mejora que deberá realizar en conjunto con su jefe superior. Dada la importancia que usted representa para la empresa, se le dará el seguimiento respectivo.

Sin otro particular, atentamente,

(f) _____
Gerente General

c.c.Archivo

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.10.2 Elaboración de informes

Se lleva a cabo la elaboración de informes a cargo de la sección de recursos humanos sobre el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño efectuada a cada trabajador. Estos informes son enviados al jefe de cada sección con el propósito de que sirvan de base para la toma de decisiones internas sobre el capital humano de la empresa. Pueden conllevar a acciones como premiar, promover a un cargo superior, trasladar a un puesto afín o capacitar en un área según el contenido del informe.

Al finalizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa, la sección de recursos humanos prepara un informe general sobre el desarrollo del sistema propuesto y los resultados obtenidos. Este informe está dirigido al gerente general para darle a conocer la recepción y participación de los involucrados en la empresa, el desarrollo de las fases y los objetivos alcanzados.

3.4.10.3 Entrega de informes

Se deben entregar los informes elaborados por la sección de recursos humanos para los jefes de cada sección sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores que tienen a su cargo. La entrega de estos informes tiene el objetivo de comunicar al jefe del trabajador evaluado el análisis de los resultados y recomendar acciones que podría ejecutar.

Cabe mencionar, que los informes realizados tienen el propósito de permitir el seguimiento del desempeño del trabajador durante todo el tiempo que ha trabajado en la empresa y determinar su progreso. en acompañamiento del personal de la sección de recursos humanos.

Mientras que el informe general para el gerente general sobre el desarrollo de la implementación del sistema de evaluación del desempeño busca transmitir el reporte

sobre la ejecución de las fases y los resultados obtenidos para tener una perspectiva sobre la situación de la empresa.

Cuadro 12
Informe general

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				AÑO 2021
INFORME GENERAL				
CRITERIOS EVALUADOS <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Comportamiento • Cooperación • Iniciativa • Puntualidad 				
NOMBRE DEL TRABAJADOR	SECCIÓN	RESULTADO DE EVALUACIÓN	PLAN DE MEJORA	SEGUIMIENTO Y MONITOREO
Jefe Sección de recursos humanos				

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.11 Fase de plan de mejora

Para asegurar la integridad del sistema de evaluación del desempeño implementado se elaborarán informes que describan la detección de oportunidades de mejora, necesidad de impartir capacitaciones o brindar acciones específicas en algún equipo de trabajo o en algún trabajador. Al momento de entregar los resultados estará presente el jefe inmediato y el trabajador (supervisados por personal de la sección de recursos humanos) para que de forma conjunta planifiquen y diseñen un plan de mejora detallado para mejorar cualquier aspecto y lograr el desempeño esperado. A continuación, se propone el formato de entrega de resultados.

Formato Entrega de resultados

Resultados evaluación del desempeño			
Fecha de la evaluación del desempeño: Nombre de la persona evaluada: Sección:			
Descripción:			
Se realizó un cuestionario con 25 preguntas con una calificación de 4 puntos para cada pregunta. Se detalla el resultado obtenido en las evaluaciones del desempeño realizadas por el trabajador y el jefe de la sección. Este se divide en dos para obtener el promedio del resultado que determinará en qué criterios de la evaluación del desempeño se encuentra. Calificación de los criterios: 1 = Insatisfactorio Rango de 1 a 60 puntos 2 = Regular Rango de 61 a 70 puntos 3 = Bueno Rango de 71 a 90 puntos 4 = Muy bueno Rango de 91 a 100 puntos			
Resultado obtenido:			
Aspectos	Resultado evaluación del desempeño del trabajador	Resultado evaluación del desempeño del jefe	Total de las evaluaciones del desempeño
Conocimiento del trabajo			
Comportamiento			
Cooperación			
Iniciativa			
Puntualidad			
Total:			
Promedio de las evaluaciones del desempeño			
Firma del trabajador	Firma del jefe	Recursos Humanos	
_____	_____	_____	

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.4.11.1 Retroalimentación

Los jefes en conjunto con un miembro de la sección de recursos humanos realizan la retroalimentación con cada trabajador en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño efectuada. Se sugiere realizar la evaluación del desempeño una vez al año para que las acciones a implementar sean evidentes y sostenibles. En la retroalimentación también es importante revisar los resultados de evaluaciones del desempeño de periodos anteriores, con el objetivo de analizar el progreso del desempeño.

Asimismo, se exponen los puntos favorables y de mejora detectados en la evaluación del desempeño. Revisan los resultados obtenidos en la evaluación en conjunto con el trabajador para diseñar un plan de mejora adecuado y detallado con el consentimiento de los involucrados. El trabajador debe tener la oportunidad de expresar sus ideas y comentarios con respecto a su desempeño durante esta sesión, así como las dudas que pueda tener sobre sus funciones o los resultados esperados por sus jefes inmediatos.

Los jefes deben emplear una comunicación asertiva durante el desarrollo de la retroalimentación para expresar sus ideas y explicar a los trabajadores las expectativas que tienen sobre su desempeño en el puesto de trabajo, utilizando vocabulario adecuado, sin que genere confrontaciones o incomode al trabajador. Tampoco se recomienda que se alteren o provoquen malestar entre los involucrados, por esta razón siempre debe participar personal de recursos humanos como mediador para asegurar que la comunicación sea clara y se exponga una crítica constructiva.

En el desarrollo de la retroalimentación se debe mantener como enfoque principal encontrar soluciones a los aspectos que pueden ser mejorados, en lugar de reprochar al trabajador por incumplir ciertos aspectos o intentar justificar su resultado. En la retroalimentación también se señalan los puntos positivos de la evaluación para reconocer el esfuerzo del trabajador. Para ejecutar una entrevista de retroalimentación

adecuada se han identificado los principales temas que se deben abordar. Se ha elaborado el siguiente listado como guía al momento de realizarla.

Cuadro 13
Temas para entrevista de retroalimentación

Listado de temas para la entrevista de retroalimentación
<ol style="list-style-type: none">1. Breve introducción al trabajador de los resultados y objetivos que pretenden con la evaluación del desempeño2. Aspectos positivos de evaluación del desempeño3. Áreas de oportunidad en las que necesita trabajar4. Diseño del plan de mejora

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Durante la retroalimentación se debe diseñar un plan de mejora en conjunto con el trabajador para que conozca los aspectos que debe mejorar, cómo debe efectuarse y el tiempo estimado en que los resultados se esperan. Este plan contendrá las bases de las expectativas que se tiene para el puesto de trabajo, con el objeto de que el trabajador pueda ajustar su desempeño y obtener una puntuación más alta en su próxima evaluación.

En este formato se pueden plasmar de forma cuantificable la ejecución de las actividades de cada trabajador a través de los compromisos que asume, es decir, que se puede establecer la métrica aplicable al puesto laboral. Asimismo, proporcionará la oportunidad de planificar la capacitación del trabajador en cierto aspecto de ser necesario o la modificación de sus asignaciones. Se pretende conseguir el compromiso tanto del jefe inmediato como del trabajador en lograr la mejora del desempeño.

Cuadro 14
Plan de mejora

Evaluación del Desempeño Plan de mejora			
Nombre del trabajador: Puesto de trabajo: Nombre del jefe: Sección:			
Este plan de mejora tiene el propósito de establecer los puntos de mejora y planificar las acciones que se necesitan llevar a cabo para alcanzar las expectativas del desempeño de trabajo en la próxima evaluación del desempeño.			
1. ¿Qué aspectos se van a mejorar? 2. ¿Necesita apoyo de otra persona o sección para realizar el trabajo? 3. ¿Tiene las herramientas adecuadas? 4. ¿Necesita capacitación? 5. El tiempo estimado para realizar mejoras en cada aspecto será de:			
Fecha de emisión: Descripción de compromisos:			
Revisión:	Primera	Segunda	Tercera
Fecha:			
Comentarios y observaciones:			
Firma del jefe	Firma del trabajador		
_____	_____		

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

Cabe mencionar que el enfoque de convencimiento es para que el trabajador esté dispuesto a escuchar los resultados y tomar acción. El enfoque de diálogo se emplea para brindar al trabajador la oportunidad de expresar su punto de vista con respecto a la evaluación del desempeño y comentarios sobre los resultados o necesidades que la empresa puede ayudar a solucionar para mejorar el desempeño. El enfoque de solución de problemas se utiliza para que se conozca la razón que produce un bajo desempeño laboral y se encuentre en conjunto la manera de mejorar en ese aspecto como por ejemplo a través de capacitación. En todo momento durante el desarrollo de la entrevista de retroalimentación debe prevalecer el trato cordial y respeto entre los involucrados.

3.4.11.2 Archivo físico y electrónico o digital

Se recomienda que la empresa planifique la elaboración de un archivo como acción preventiva por cualquier circunstancia imprevista, conservar un respaldo de la información obtenida en la evaluación del desempeño. Este archivo puede ser tanto en modalidad física como electrónica para más seguridad de la información.

Se resguarda en el archivo el expediente de cada trabajador, que incluye una copia de las evaluaciones del desempeño que le realizó su jefe y un compañero de trabajo, informes de análisis de resultados elaborados por la sección de recursos humanos y el plan de mejora diseñado. Los documentos pueden ser escaneados para tener un respaldo electrónico y un control digital de los expedientes para que estén disponibles para su consulta en cualquier momento. El encargado de su formación y conservación del archivo es la sección de recursos humanos.

3.4.11.3 Monitoreo o seguimiento

Como parte de la fase de monitoreo o seguimiento, cada tres meses se realizarán llamadas telefónicas a los jefes de la sección o entrevistas si fuese necesario, que permitan una adecuada comprobación sobre el cumplimiento preciso de los planes de mejora. El personal de la sección de recursos humanos se comunicará con los jefes de

cada sección para determinar el cumplimiento del plan de mejora, asimismo, se propone realizar reuniones de trabajo con el objetivo de identificar oportunidades para el crecimiento profesional. De esta forma recursos humanos puede determinar si existe la necesidad de añadir o cambiar algún factor que se incluyó en el cuestionario de la evaluación del desempeño, según las necesidades de la sección y el análisis general de la empresa.

3.5 Alcance

Se pretende que este sistema de evaluación del desempeño sea la herramienta que permite medir de una forma objetiva y cuantitativa el cumplimiento de las asignaciones. También apoyará en la identificación de áreas de mejora en el desempeño de las actividades del personal, de acuerdo con los aspectos evaluados y que afectan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Informar a los trabajadores sobre los aspectos evaluados y sus resultados, dado que, si no se comunican, son reiterados, por eso se propone un plan de mejora. Por otra parte, también se mide de forma objetiva el desempeño satisfactorio y los posibles candidatos para planes de sucesión o ascenso disponibles en los distintos puestos de trabajo.

Se pretende tener como meta principal promover, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado, motivado y competente para alcanzar los objetivos de la empresa y desarrollo personal individual a través de capacitaciones, retroalimentación, controles administrativos y evaluaciones del desempeño, generando así una buena administración del recurso humano.

Mantener un compromiso con el desarrollo y fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño, así como con la mejora de sus trabajadores. Informar y señalar que existe una carencia de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa, dado que no hay criterios objetivos y cuantificables de medición del cumplimiento de las asignaciones.

Emplear el método de evaluación de escalas gráficas con evaluación de 180 grados para evidenciar a los jefes de cada sección el desempeño de los trabajadores que tienen a su cargo e identificar los aspectos que deben ser mejorados por los trabajadores o reforzados mediante el apoyo de la empresa, así como la afinidad del trabajador al puesto de trabajo según los resultados obtenidos.

Permitir el reconocimiento del esfuerzo realizado por los trabajadores, de forma que se sientan valorados y motivados, e incluso armonicen sus acciones con los objetivos de la empresa. Comunicar de forma clara y detallada las expectativas del trabajo asignado, transmitir las inconformidades y evitar confusiones en el desempeño del trabajador a través de una retroalimentación individual supervisada.

3.6 Sistema de verificación

En virtud de la necesidad de verificar el cumplimiento de la propuesta de implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa, se necesita establecer una forma de control y seguimiento para cada una de las fases.

a. Hoja de verificación

Se recomienda una hoja de verificación la cual se considera de utilidad realizarla al finalizar la implementación del sistema de evaluación del desempeño cada año y al finalizar todas las fases para no olvidar ninguna actividad y determinar que se realizaron todas las actividades que se tenían programadas en cada una de ellas. Se elabora la siguiente propuesta de hoja de verificación.

Formato de hoja de verificación

Hoja de verificación: del sistema de evaluación del desempeño					
Se debe de marcar el cumplimiento adecuado de cada una de las fases para asegurar que se ejecutaron conforme lo planificado.					
Fase	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Observaciones
<input checked="" type="checkbox"/> Fase 1: Sensibilización y capacitación	1/04/2022	31/05/2022			
<input checked="" type="checkbox"/> Fase 2: Implementación	1/06/2022	31/07/2022			
<input checked="" type="checkbox"/> Fase 3: Recopilación de resultados y datos	1/08/2022	15/08/2022			
<input checked="" type="checkbox"/> Fase 4: Análisis de resultados	16/08/2022	31/08/2022			
<input checked="" type="checkbox"/> Fase 5: Plan de mejora	1/09/2022	31/10/2022			
Revisado por: _____ Autorizado por: _____					

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.7 Presupuesto

Se presenta el siguiente presupuesto sobre el costo de la implementación del sistema de evaluación del desempeño desglosado.

Cuadro 15
Presupuesto

Cantidad	Concepto	Descripción	Costo Unitario	Costo final	Total
Fase: Sensibilización y capacitación					
20	Documentación para la reunión de jefes	Impresiones y encuadernados	Q20.00	Q400.00	
6	Impresión de afiches	De los 2 afiches se imprimirán 3 murales publicitarios de cada uno con la medida de 0.60*1.60 para colocar en áreas estratégicas	Q250.00	Q1,500.00	
100	Impresión de afiches	De los 2 afiches se imprimirán 50 copias de cada uno en tamaño media carta para ser entregados a los trabajadores	Q3.00	Q300.00	
100	Infografía	Impresión de copias de la infografía en tamaño carta para entregar a los trabajadores	Q6.00	Q600.00	
Total fase 1					Q2,800.00
Fase: Implementación					
100	Reunión general	Refacción para el evento	Q10.00	Q1,000.00	Q1,000.00
Total fase 2					
Fase: Recopilación de resultados y datos					
160	Recopilación de evaluaciones	Impresión de las evaluaciones de los trabajadores	Q3.50	Q560.00	Q560.00
Total fase 3					
Fase: Análisis de resultados					
80	Cartas de resultados	Impresión de las cartas por resultados de cada trabajador	Q0.25	Q20.00	Q20.00
Total fase 4					
Fase: Plan de mejora					
160	Plan de acción	Impresión del plan de acción para el trabajador y copia para el expediente	Q0.25	Q40.00	Q40.00
Total fase 5					
Total					Q4,420.00

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.8 Cronograma

El siguiente cronograma contiene la propuesta para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Cuadro 16
Cronograma

FASE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	ACTIVIDADES
Inicio de propuesta	10 enero	15 enero	Reunión con el Gerente General para presentar la propuesta y autorización de la implementación
	25 enero	31 enero	Reunión con el Gerente General y el Jefe de la sección de recursos humanos para establecer las bases de la implementación de la propuesta
	01 febrero	10 febrero	Reunión con el personal de la sección de recursos humanos para determinar herramientas y estrategias
	20 febrero	28 febrero	Reunión con el personal de la sección de recursos humanos y con los jefes de sección para trasladar estrategias y actividades para la realización del sistema de evaluación del desempeño
	05 marzo	15 marzo	Reunión con el Gerente General para trasladarle la propuesta a realizar para su revisión y aprobación
	16 marzo	31 marzo	El sección de recursos humanos empieza con la implementación de la propuesta, realiza calendario de actividades
Sensibilización y capacitación	01 abril	31 mayo	Aplicación de la fase de sensibilización y capacitación a todo el personal
	01 abril	30 abril	Elaboración de campaña informativa
	15 mayo	20 mayo	Agenda de reunión general con todo el personal de la empresa, asistencia, presentación
	20 mayo	31 mayo	Reunión general para indicar de la implementación del sistema de evaluación del desempeño
Implementación	01 junio	31 julio	Aplicación de la fase de implementación
	01 junio	15 junio	Descripción del método de evaluación, factores de la evaluación, criterios importancia, ventajas y desventajas
	16 junio	31 julio	Formato del cuestionario de evaluación del desempeño
Recopilación de resultados y datos	01 agosto	15 agosto	Aplicación de la fase de recopilación de resultados y datos
	01 agosto	15 agosto	Responsables y/o involucrados
Análisis de resultados	16 agosto	31 agosto	Aplicación de la fase de análisis de resultados, evaluaciones y entrega de informes
Plan de mejora	01 septiembre	31 octubre	Elaboración de planes de mejora, retroalimentación, archivo físico y electrónico o digital.
	01 noviembre	31 diciembre	Monitoreo o seguimiento a cargo del personal de la sección de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

3.9 Plan de acción

A continuación, se propone el plan de acción como una guía que contiene las fases y metas establecidas que se realizarán en la implementación del sistema de evaluación del desempeño, con sus respectivas fechas y el costo que representa para la empresa.

Cuadro 17
Plan de acción

Plan de acción									
Sistema de evaluación del desempeño									
Implementación de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de repuestos automotrices de transporte pesado y liviano ubicada en la ciudad de Guatemala									
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en un plazo de doce meses en un 100%.									
No.	Fase	Meta	Responsable	Tiempo		Medio de verificación	COSTO		Presupuesto en Quetzales
				Inicio	Final		Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta ante Gerente General	En una reunión realizar la presentación del contenido del sistema de evaluación del desempeño en un 100%	Departamento de recursos humanos	27/02/2022	27/02/2022	Calendario de actividades y estrategias	Equipo audiovisual	Q250.00	Q450.00
							Papelería y útiles	Q100.00	
							Alimentación	Q100.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Presentación del contenido del sistema de evaluación del desempeño en un 100% en una reunión	Gerente General y Departamento de recursos humanos	28/02/2022	28/02/2022	Aprobación del Gerente General	Alimentación	Q100.00	Q100.00
3	Sensibilización y capacitación	Planificar para informar al 100% de los trabajadores sobre el sistema de evaluación del desempeño, en dos meses (Formatos).	Departamento de recursos humanos	1/04/2022	1/06/2022	Documentación impresa	Encuadernados	Q 400.00	Q 2,800.00
							Afiche 1	Q 1,500.00	
							Afiche 2	Q 300.00	
							Infografía	Q 600.00	
4	Implementación	Planificar convocatoria de reunión general y realizar evaluación del desempeño al 100% de los trabajadores en dos meses. (Formatos).	Departamento de recursos humanos, jefes, trabajadores	1/06/2022	1/08/2022	Listado de asistencia	Alimentación	Q 1,000.00	Q 1,000.00
5	Recopilación de resultados y datos	Vaciado de datos de los cuestionarios realizados al 100% de los trabajadores en quince días.	Departamento de recursos humanos	1/08/2022	16/08/2022	Evaluaciones del desempeño	Impresiones	Q 560.00	Q 560.00
6	Análisis de resultados	Analizar las evaluaciones, imprimirlas e incluirlas en el expediente al 100% de los trabajadores en quince días.	Departamento de recursos humanos, jefes	16/08/2022	1/09/2022	Cartas de resultados	Impresiones	Q 20.00	Q 20.00
7	Plan de mejora	Entregar los resultados de la evaluación e informar del plan de mejora al 100% de los trabajadores en cuatro meses. (Formatos).	Departamento de recursos humanos, jefes, trabajadores	1/09/2022	1/01/2023	Planes de mejora	Informe impreso	Q 40.00	Q 40.00
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes.	Departamento de recursos humanos	1/05/2022	31/01/2023	Informe	Informe impreso	Q 40.00	Q 40.00
							TOTAL	Q	5,010.00

Observaciones: El detalle de las actividades de cada fase está en el desarrollo del Capítulo III, el presente plan de acción es solo una guía.

Fuente: Elaboración propia octubre 2021.

CONCLUSIONES

A continuación, se describen las conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación.

1. En la investigación de campo se identificó la falta de comunicación e información de los jefes de sección hacia los trabajadores, sobre las funciones y procesos para desempeñar cada puesto de trabajo, dado que no se comunican los errores en su ejecución de forma clara, concisa y detallada por un medio escrito o verbal.
2. Se determinó la necesidad de un plan de acción sobre la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa, el cual será dirigido al gerente general para su aprobación y se ejecutará en 12 meses.
3. Con el sistema de evaluación del desempeño se determinan los aspectos satisfactorios y a mejorar de los trabajadores, evitando valorar el desempeño laboral de manera subjetiva y se favorece a la promoción de una cultura de medición.
4. Falta de retroalimentación, monitoreo y seguimiento a los aspectos que se deben mejorar en relación a las funciones y procesos, con el propósito de indicar a los trabajadores la forma adecuada para desempeñar el trabajo asignado y las expectativas de sus jefes inmediatos.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones anteriormente descritas, se presentan las siguientes recomendaciones.

1. Implementar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño contenida en este trabajo de investigación por el jefe de la sección de recursos humanos con la autorización del Gerente General, cumpliendo todas las fases que lo integran. Utilizando el método propuesto con el objetivo de alcanzar los fines planteados en su implementación y después de su ejecución establecer los ajustes necesarios para la próxima evaluación del desempeño
2. Asesorar y capacitar a todo el personal de empresa que realizará el sistema de evaluación del desempeño, para definir criterios de evaluación objetivos y promover mediante la sensibilización y capacitación con respecto a la cultura de medición, a cargo de la sección de recursos humanos.
3. Mantener una retroalimentación de forma individual con el trabajador para que sea informado del resultado de su evaluación del desempeño con su jefe y un miembro de la sección de recursos humanos, en especial con quienes presenten un bajo desempeño laboral para establecer, definir las causas y diseñar en conjunto un plan de mejora para su seguimiento.
4. Elaborar un manual de puestos y funciones que describa las actividades específicas y funciones, que se desarrollen a partir de la estructura orgánica de la empresa, por el encargado de personal de la sección de recursos humanos. Con el objetivo de dar a conocer con claridad las responsabilidades y atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo, que incluso se utilice como material para facilitar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso o por traslado temporal a otro puesto de trabajo.

5. Es necesario que la empresa informe a sus trabajadores sobre su filosofía organizacional para que conozcan lo que se espera que realicen. Los trabajadores de nuevo ingreso deben tener una inducción, así como los trabajadores actuales para que orienten su desempeño hacia la filosofía organizacional de la empresa. También se propone la elaboración de un manual de puestos y funciones en la empresa para que cada trabajador conozca las actividades que debe desarrollar y la forma para ejecutarlas. Ver Anexo 2.

REFERENCIAS

Benavides Pañeda J. (2004). *Administración* (1ra edición), México, México: McGraw Hill Education.

Calderón Molares, H. (2003). *Derecho Administrativo I*. Guatemala, Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Education.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Education.

Cuesta Santos, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.

Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. *Código de Comercio* (1970)

Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Juárez, México: Pearson Educación.

Franklin Fincowsky E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México, México: McGraw Hill Educación.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta ed.). México, México: Manual Moderno.

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Thomson Reuters.

Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta Ed.). México, México: McGraw-Hill Education.

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México, México: Limusa Noriega Editores.

Welsch, G. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control* (Sexta Ed). México, México: Pearson Educación.

Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas*. (Sexta Ed). México, México: McGraw-Hill Education.

E-GRAFÍA

Alveiro Montoya, C. (2009). *Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Visión de Futuro*, 11, 3. Extraído el 3 de diciembre de 2020. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Alzacri. (2014, 20 junio). *Proceso Administrativo*. Extraído 15 de noviembre de 2020. <http://alzacri2.blogspot.com/2014/06/proceso-administrativo.html>

Brazzotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Extraído el 10 de enero de 2021. <https://brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf>

Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del director de Recursos Humanos, Gestión por competencia*. Extraído el 24 de febrero de 2021. <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Franklin, E. (1998). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Análisis, diseño y estructura* (primera ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Extraído el 2 de febrero de 2021. <https://47325aa95b783962afec5041f6fc2ff0.pdf>

Münch, L. (2010). Administración. *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (primera ed.). Pearson Educación. Extraído el 10 de febrero de 2021. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>

Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. (23 edición). Autor. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?formList=form&w=empresa#>

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*, 20-33. Extraído el 15 de enero de 2020. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3275/2670>

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista

Guía de entrevista

Se elaboró una guía de entrevista que se utilizó con el jefe de la sección de recursos humanos para mostrar de forma ordenada las preguntas a realizar con el propósito de organizar el desarrollo de la misma.

1. ¿Cómo es la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores?
2. ¿Cuáles son los factores que utilizan para evaluación del desempeño?
3. ¿Cómo se definen los parámetros por los que son evaluados los trabajadores?
4. ¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores?
5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?
6. ¿Cómo recompensa la empresa a los trabajadores?
7. ¿Cómo se encuentran definidas las acciones de cada puesto de trabajo?
8. ¿Cómo se determina el cumplimiento de las asignaciones laborales de cada puesto de trabajo?
9. ¿De qué manera se les informa a los trabajadores cuando cometen un error en su desempeño laboral?
10. ¿Cómo distribuyen actualmente los jefes el trabajo en su sección?

ANEXO 2

Formato para elaborar un perfil y tareas del puesto laboral

1. PERFIL Y TAREAS DEL PUESTO

Logo de la
empresa

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Nombre del puesto:
Sección:

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo	
Habilidades y actitudes	
Nivel académico	
Experiencia laboral	
Documentos indispensables	Hoja de Vida
	Constancia de antecedentes (penales y policíacos)
	Constancias de cursos académicos y otros cursos.
	Constancia del Registro Tributario Unificado RTU (Número de Identificación Tributaria – NIT)
	Copia de Documento Personal de Identificación
	Tres Cartas de Recomendación

III. TAREAS DEL PUESTO

Funciones

Responsabilidades

Elaborado por:		Revisado por:	
Fecha:	Firma:	Fecha:	Firma:

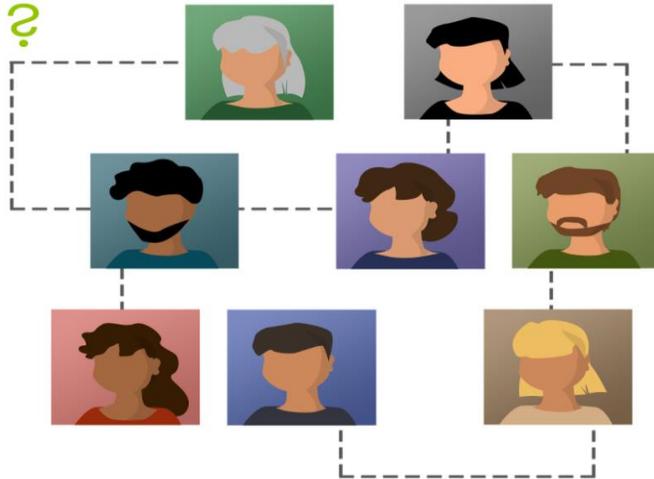
ANEXO 3

Propuesta de presentación de PowerPoint para la reunión general



¿Quiénes participan?

- Recursos Humanos
- Jefes
- Todos los trabajadores



¿Cómo se evalúa?

Evaluación 180 grados

Cada trabajador será evaluado por su jefe inmediato y un compañero del mismo departamento.



Método de escala gráfica

Los aspectos a evaluar se califican con base a una escala establecida.



Herramienta



Google
Forms



¿Cuándo se evalúa?

De forma anual



Retroalimentación



Se realizará una entrevista con el Jefe inmediato y el trabajador, supervisada por un miembro del Departamento de Recursos Humanos para exponer los resultados de la evaluación del desempeño y diseñar un plan de mejora.

¡GRACIAS
POR SU
ATENCIÓN!

ANEXO 4

Creación de la plantilla de la evaluación del desempeño

1. Definir los aspectos y criterios a utilizar.
 - a. En esta propuesta los aspectos son:
 - i. Conocimiento del trabajo
 - ii. Comportamiento
 - iii. Cooperación
 - iv. Iniciativa
 - v. Puntualidad
 - b. En esta propuesta los criterios son:
 - i. Muy bueno
 - ii. Bueno
 - iii. Regular
 - iv. Insatisfactorio
2. Definir el cuestionario
 - a. Para esta propuesta se elaboró un cuestionario de 25 preguntas que se distribuyeron de la siguiente forma por aspecto a evaluar:
 - i. 5 preguntas de conocimiento del trabajo
 - ii. 6 preguntas de comportamiento
 - iii. 6 preguntas de cooperación
 - iv. 5 preguntas de Iniciativa
 - v. 3 preguntas de puntualidad
3. Crear un documento en Google Forms
 - a. Crear una cuenta de correo en Gmail.
 - b. Ingresar con esa cuenta a Google Drive
 - c. Seleccionar nuevo y la opción formulario de Google
4. Creación de la evaluación del desempeño en el formulario de Google
 - a. Colocar título en el formulario. En esta propuesta se utilizó el título “Evaluación del desempeño”.
 - b. Agregar en la sección de descripción un párrafo de consentimiento informado. Para esta propuesta se utilizó lo siguiente: “Por este medio

c. notifico que la información del cuestionario es verídica, autorizo su análisis para posterior retroalimentación”.

d. Datos Generales

- i. Dar clic en “Añadir pregunta”
- ii. Escribir la pregunta o dato que se debe contestar.
- iii. Seleccionar opción de “Respuesta corta”.
- iv. Activar la opción de obligatorio para que sea obligatoria la respuesta.

Realizar los pasos i a iv por cada dato a recolectar. Para esta propuesta se crearon 3: “Nombre del evaluador”, “Nombre del evaluado”, “Departamento del evaluado”.

e. Añadir sección

- i. Colocar un título a la sección. En esta propuesta se utilizó el título “Evaluación del desempeño”.
- ii. En el espacio de descripción escribir las instrucciones del cuestionario. En esta propuesta se colocaron las siguientes:

“Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que a continuación se detallan.
2. Todas las preguntas deben ser contestadas.”

f. Cuestionario

- i. Dar clic en “Añadir título y descripción”.
 1. Colocar el título de uno de los aspectos a evaluar.
 2. Dar clic en los tres puntos y dar clic en “Descripción”.
 3. Añadir las preguntas correspondientes a este aspecto.
 - a. Dar clic en “Añadir pregunta”.
 - b. Escribir la pregunta
 - c. Seleccionar la opción de “Escala Lineal”
 - d. Definir la escala que se utilizará y colocar en la descripción el criterio correspondiente al valor más alto y más bajo. En esta propuesta, se usó una escala de 1 a 4 que corresponden a los criterios insatisfactorio y muy bueno, en sus extremos respectivamente.

- e. Activar la opción de obligatorio para que sea obligatoria la respuesta.

Este procedimiento se realiza por cada uno de los aspectos y según la cantidad de preguntas que se tengan por cada uno.

- g. Cierre del cuestionario
 - i. Dar clic en “Añadir pregunta”.
 - ii. Colocar en Pregunta “Comentarios y observaciones”.
 - iii. Seleccionar la opción “Párrafo”.

El resultado final se puede observar en el Anexo 2. Plantilla de evaluación del desempeño.

- h. Distribución del cuestionario.
 - i. Dar clic en la opción de enviar y seleccionar la forma más conveniente. Hay 3 opciones:
 1. Correo electrónico
 2. Obtener una URL
 3. Código HTML

Para esta propuesta se seleccionó la segunda opción de manera que los trabajadores pudieran responder la evaluación del desempeño desde su teléfono móvil o cualquier otro dispositivo electrónico.

- i. Realización de la evaluación 180 grados
 - i. Para fines de la propuesta se determinaron los siguientes actores involucrados.
 1. Jefe: Alejandro Castillo.
 2. Trabajador evaluado: Mario García.
 3. Trabajador evaluador: Juan Pérez.
 4. Departamento: Contabilidad.
 - ii. La persona designada de la sección de recursos humanos se encarga de enviar la evaluación del desempeño al jefe del departamento y al trabajador evaluador.
 - iii. El jefe y el trabajador evaluador proceden a responder la evaluación del desempeño y enviarla.

ANEXO 5

Respuestas de la evaluación del desempeño

- j. Tabulación de los resultados.
 - i. Ingresar al documento de Google Forms
 - ii. Dar clic en respuestas
 - iii. Dar clic en el ícono verde de Hojas de Cálculo. Se abrirá otra pestaña en Google con la hoja de cálculo correspondiente a todas las respuestas recopiladas.
 - iv. Antes de la columna de comentarios y observaciones, añadir 2 columnas con los títulos “Resultado Preliminar” y “Resultado Final”.
 - v. En la columna de “Resultado Preliminar” se debe realizar un promedio para obtener un resultado sobre 100 puntos de la evaluación del desempeño. Para esta propuesta, este valor corresponde a la suma de los resultados de todas las preguntas correspondientes a los aspectos evaluados. Para esto se puede usar la fórmula =SUMA(valor1; [valor2; ...]).
 - 1. En la evaluación del desempeño realizada por el trabajador evaluador se obtuvo un resultado de 87 puntos.
 - 2. En la evaluación del desempeño realizada por el jefe se obtuvo un resultado de 82 puntos.
 - vi. En la columna de “Resultado Final” se debe calcular el promedio del resultado de ambas evaluaciones del desempeño hacia un mismo trabajador. Este valor resultado se obtiene sumando los dos resultados y dividiéndolo entre 2. En la propuesta realizada este resultado valor corresponde a la suma de 87 y 82, dividiendo el resultado entre 2 lo cual da un total de 84.5, este resultado corresponde a la puntuación que el trabajador evaluado obtuvo.

ANEXO 6

Plantilla de evaluación del desempeño en Google Forms

Evaluación del desempeño

Por este medio notifico que la información del cuestionario es verídica, autorizo su análisis para posterior retroalimentación

***Obligatorio**

1. Nombre del evaluador *

2. Nombre del evaluado *

3. Departamento del evaluado *

Evaluación del
desempeño

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que a continuación se detallan
2. Todas las preguntas deben ser contestadas.

Conocimiento del trabajo

4. Cumple y frecuentemente excede el trabajo asignado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

5. Conoce su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

6. Identifica errores y trabaja para arreglarlos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

7. Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

8. Realiza su trabajo con calidad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

Comportamiento

9. Cumple con las normas y reglamentos establecidos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

10. Tiene un comportamiento responsable *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

11. Es disciplinado en la ejecución de su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

12. El trato a los clientes y a sus compañeros es adecuado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

13. Sus relaciones interpersonales crean un ambiente positivo de trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

14. Esta comprometido con su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

Cooperación

15. Apoya al crecimiento de sus compañeros *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

16. Reconoce sus errores y se responsabiliza por ellos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

17. Como considera su trabajo en equipo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

18. Ocasionalmente colabora en trabajos adicionales *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

19. Posee un excelente espíritu de colaboración *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

20. Contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

Iniciativa

21. Tiene iniciativa en la realización de su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

22. Presenta sugerencias útiles para su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

23. Sugiere mejoras sobre su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

24. Siempre da lo mejor en cualquier actividad que realiza *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

25. Resuelve situaciones adicionales que se presentan en su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

Puntualidad

26. Siempre asiste a su trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

27. Realiza su trabajo en el tiempo establecido *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

28. Cumple con los horarios de trabajo establecidos en la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

29. Comentarios y observaciones
