

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



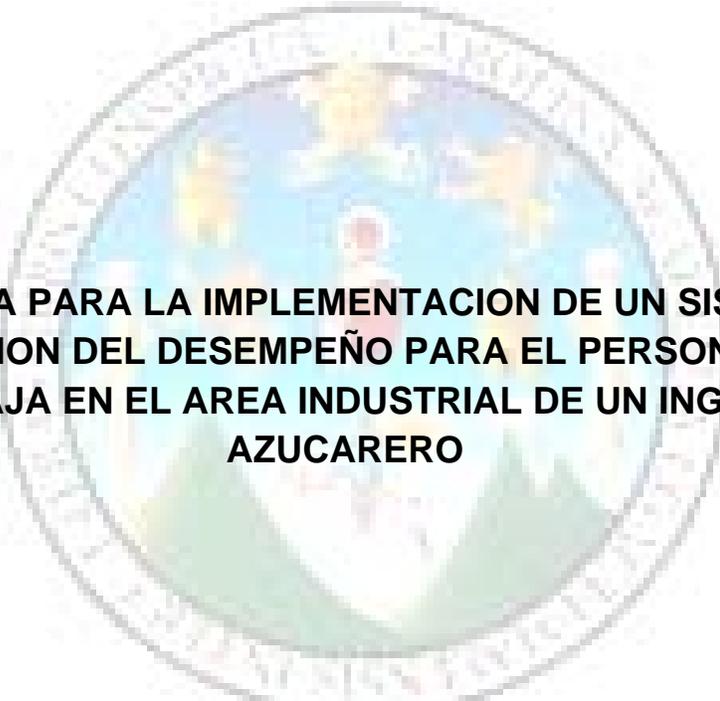
**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL QUE  
TRABAJA EN EL AREA INDUSTRIAL DE UN INGENIO  
AZUCARERO**

Paola Licely Rivera León

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios (MAIES)

Guatemala, junio de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL QUE  
TRABAJA EN EL AREA INDUSTRIAL DE UN INGENIO  
AZUCARERO**

Trabajo de Graduación presentado por  
Paola Licely Rivera León

Para optar al grado de  
Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, junio de 2011

**JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

<b>ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D</b>	<b>DECANO</b>
<b>LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.</b>	<b>SECRETARIO</b>
<b>LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN, M.A.</b>	<b>VOCAL I</b>
<b>LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR</b>	<b>VOCAL II</b>
<b>LIC. LUIS ANTONIO GÁLVEZ SANCHINELLI</b>	<b>VOCAL III</b>
<b>BR. JOSÉ ROY MORALES CORONADO</b>	<b>VOCAL IV</b>
<b>BR. CECILIA LISKA DE LEÓN</b>	<b>VOCAL V</b>

**CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.**  
**LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.**  
**DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA**  
**DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ**  
**LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.**

Inga. Paola Licely Rivera León

**AUTOR**

Ing. Marco Antonio Fuentes León, M.A.

**ASESOR**

Licda. Silvia Patricia Melgar Laínez, M.A.

**REVISOR**

Licda. Anne Marie Liere de Godoy, MSc.

**DIRECTORA**

Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

**DECANO**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>3. JUSTIFICACION .....</b>	<b>5</b>
<b>4. MARCO TEORICO.....</b>	<b>6</b>
4.1 La Agroindustria Azucarera en Guatemala .....	6
4.2 Administración de Recursos Humanos .....	6
4.3 Desempeño .....	7
4.4 ¿Qué es La Evaluación del Desempeño?.....	7
4.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	8
4.6 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	9
4.7 Sistema 360° .....	14
4.8 Retroalimentación .....	14
4.9 Razones por las que la Evaluación del Desempeño no Funciona .....	15
4.10 Teoría de las Expectativas .....	15
<b>5. OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1 Objetivo General .....</b>	<b>16</b>
<b>5.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>6. DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>17</b>
<b>7. METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
7.1 Tipo de Investigación .....	18
7.2 Sujetos .....	18
7.3 Instrumentos.....	18
7.4 Metodología Estadística .....	18
<b>8. RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
8.1 Resultados de Encuesta para la Validación de Método de Evaluación Aplicado a Puestos Operativos.....	20
8.2 Método de Evaluación Propuesto .....	20
8.3 Calificación de Resultados .....	22
8.4 Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....	22
<b>9. DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>11. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>28</b>

<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>30</b>
8.1 ANEXO I: Organigrama de la Empresa en Estudio.....	30
8.2 ANEXO II: Listado de Puestos Operativos del Área Industrial, Nivel 6 .....	33
8.3 ANEXO III: Indicadores de Desempeño para el Área Industrial.....	35
8.4 ANEXO IV: Formatos de Evaluación Seleccionados .....	36
8.5 ANEXO V: Formatos de Evaluación Analizados (Estudio de Campo).....	39
8.6 ANEXO VI: Sistema de Evaluación por Objetivos.....	46
8.7 ANEXO VII: Procedimiento de Evaluación del Desempeño Propuesto para Ingenio S.A.....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

Según Bateman (1999) "La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del rendimiento de los trabajadores en la realización de sus funciones". Es una herramienta utilizada para obtener información útil para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Se ha seleccionado para la presente investigación el caso de una empresa dedicada a la producción de caña de azúcar y sus derivados (ingenio azucarero). En el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio trabajan aproximadamente 1000 personas en periodo de zafra (noviembre-mayo) y 500 personas durante el periodo de mantenimiento preventivo (mayo-noviembre). El Área Industrial es responsable de la transformación de la materia prima (caña de azúcar) en azúcar de diferentes tipos, alcohol y energía eléctrica.

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de que el ingenio azucarero en estudio cuente con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en resultados.

El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de evaluación del desempeño del personal que trabaja en el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio. Debido a la naturaleza de la empresa y a que ésta no cuenta con una cultura de evaluación-retroalimentación del desempeño, se propone la aplicación del método de escalas gráficas para evaluar puestos de supervisión y el método de frases descriptivas para la evaluación de los puestos operativos. Ambos métodos se combinaron con un sistema de administración por objetivos para medir la productividad, monitoreando a través de un sistema informático el logro de los indicadores (KPI's) establecidos para puestos operativos y de supervisión.

Como resultado de este trabajo, se proporcionó al ingenio azucarero en estudio un instrumento para evaluar el desempeño y un procedimiento que puede servir como guía para realizar la planificación del sistema de evaluación, definiendo: responsabilidades, frecuencias, métodos y formatos a utilizar.

Asociado a lo antes expuesto se recomienda la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores, debido a que es un medio a través del cual es posible incrementar la productividad por medio del desarrollo y la satisfacción personal y laboral de los trabajadores. El apoyo de la gerencia es esencial para la implementación de este sistema, se recomienda dedicar tiempo y esfuerzo para realizar entrevistas para retroalimentar al empleado sobre los resultados obtenidos y promover su desarrollo.

## 1. INTRODUCCION

Es necesario evaluar sistemáticamente el rendimiento de los trabajadores, con el objetivo de medir la calidad del trabajo individual y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa que se dedica a la fabricación de azúcar y sus derivados.

Debido a que en temporada lluviosa no es posible cosechar la caña de azúcar, en los ingenios azucareros, anualmente, se definen dos temporadas: zafra (noviembre-mayo) y mantenimiento preventivo (mayo-noviembre). Durante la temporada de zafra se cosecha la caña para molerla y producir azúcar de diferentes calidades y otros subproductos, al finalizar la zafra se realizan actividades de mantenimiento preventivo para el equipo e instalaciones. El personal que trabaja en el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio pertenece al Departamento de Escuintla, específicamente a los municipios de Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa, La Democracia, Siquinalá, La Gomera y Sipacate. El nivel educativo de los trabajadores es de sexto primaria a diversificado.

Durante el periodo de zafra se trabaja durante las 24 horas en tres turnos rotativos, razón por la cual es necesario contratar personal extra, algunas personas tienen oportunidad de continuar trabajando durante el periodo de mantenimiento preventivo. Durante este periodo, normalmente, se trabaja 8 horas diarias, de lunes a viernes.

La evaluación del desempeño (ED) es un proceso mediante el cual los gerentes, jefes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la organización. Valorando de manera sistemática y formal el rendimiento laboral de los trabajadores, a través de la medición del desempeño que estos han tenido en su puesto de trabajo así como su potencial para un desarrollo laboral futuro. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta objetiva para mejorar los resultados del recurso humano en una organización, involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización, de forma que tenga oportunidad de mejorar continuamente su desempeño. Se considera que a través de la implementación de un sistema de ED es posible determinar los factores que afectan el rendimiento de los trabajadores.

En base a los resultados de una ED es posible implementar programas de capacitación y sistemas de bonificación, para motivar a los trabajadores a mejorar su productividad y rendimiento. La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, para que a largo plazo sea posible manejar una estructura salarial acorde al rendimiento logrado por los empleados.

Ivancevich, John M. (2005) recomienda el siguiente proceso para la implementación de un sistema de ED: 1) Planificación y diseño, 2) implementación de la evaluación, 3) análisis de resultados y 4) retroalimentación. En el presente trabajo se realizó la planificación y diseño de un sistema de ED enfocado en el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio.

El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de ED del personal que trabaja en el Área Industrial de un ingenio azucarero, que actualmente no tiene implementado formalmente este sistema. A continuación se enumeran algunos beneficios que se obtendrían con la implementación de este sistema: 1) motivar al personal, incrementando la productividad, 2) identificar necesidades de capacitación; 3) demostrar la competencia del personal, cumpliendo uno de los requisitos establecidos por las normas ISO 9001:2008 e ISO 22000:2005; 4) determinar los factores que motivan a los

trabajadores, para aprovechar al máximo su potencial, 5) propiciar el desarrollo de planes de carrera, 6) proporciona referencias para realizar promociones o transferencias y 7) obtener información que sirva de referencia para implementar planes de bonificaciones e incentivos que motiven al personal al cumplimiento de objetivos.

Para lograr ser competitivas, las organizaciones deben desarrollar a su recurso humano. La ED es una herramienta útil para motivar el mejoramiento del desempeño, debido a que a través de esta herramienta es posible contribuir al desarrollo personal y organizacional. Para motivar el buen desempeño, se debe diseñar e implementar un sistema de evaluación confiable, de forma que pueda servir como herramienta para recompensar y motivar al personal. La expectativa de recibir una recompensa acorde al desempeño, motiva el rendimiento de los trabajadores.

La tarea de evaluar el desempeño es un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior al estipulado, deben emprenderse acciones correctivas, si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La implementación de un sistema de ED va mas allá del diseño y aplicación de un formato de evaluación, el proceso también involucra la calificación y retroalimentación a los trabajadores sobre los resultados obtenidos, analizando en conjunto con su jefe inmediato cómo pueden volverse más productivos, así como cambios necesarios en el comportamiento, actitudes, habilidades y conocimientos, con el objetivo de promover su desarrollo. Lo anterior contribuye a que los trabajadores pueden sentirse motivados al conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en el desempeño.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Evaluar el desempeño del personal es imprescindible en la administración de los recursos humanos, debido a que a través de esta herramienta se pueden encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. El ingenio azucarero en estudio no cuenta con un sistema formal para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

Se propone la implementación de un sistema interno de evaluación del desempeño (ED) en el Área Industrial de un ingenio azucarero que actualmente cuenta con 1000 trabajadores en periodo de zafra, entre los cuales se encuentran personas que ocupan puestos que se han identificado como críticos para asegurar la calidad e inocuidad del azúcar producida. Actualmente no es posible medir la contribución de los trabajadores al logro de los objetivos de la organización, tampoco es posible determinar su eficacia en la realización de las actividades que les han sido asignadas. Es por ello que resulta importante implementar un sistema mediante el cual se pueda medir el desempeño de los trabajadores, de forma que sea posible alinear su desempeño con los objetivos de la organización.

A través de la implementación de un sistema de ED se podrían obtener los siguientes beneficios: incrementar la productividad a través de la mejora continua del desempeño de los trabajadores, como resultado de la comunicación y retroalimentación supervisor-empleado; identificar necesidades de capacitación que deben ser incluidas en el plan anual de capacitación, para asegurar y mejorar las competencias del personal en su puesto de trabajo; motivar al personal a través de un sistema de bonificaciones o incentivos y evaluar la eficacia de los programas de capacitación ejecutados.

Guatemala ocupa el quinto lugar a nivel mundial en producción de azúcar; ante los retos de la globalización es necesario canalizar esfuerzos en mejorar la productividad a través del factor humano, como ventaja sostenible en el tiempo.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema utilizado debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Actualmente el ingenio azucarero en estudio no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo, razón por la cual el presente trabajo propone crear un sistema que permita identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores y al Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta lo anterior, surgen las siguiente preguntas: ¿Qué método de evaluación del desempeño es más adecuado utilizar? ¿Cuáles son los factores que deben tomarse en cuenta para realizar la evaluación?

### 3. JUSTIFICACION

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de este depende el correcto desempeño de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos, en un mundo globalizado ser competitivo mediante la gestión del talento humano es una estrategia importante. La evaluación del desempeño (ED) es una herramienta clave para el desarrollo de los recursos humanos.

Se considera de gran importancia determinar si las personas que trabajan en la organización son las apropiadas para desempeñar los puestos asignados. El desempeño de una organización es reflejo de las personas que la integran, si una organización alcanza sus objetivos es porque las personas contribuyeron con su trabajo al logro de éstos, como resultado de esfuerzos grupales e individuales.

Las organizaciones deben lograr y mantener relaciones productivas con todos sus integrantes, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. Es por ello que toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permitan mantener a sus trabajadores motivados en el desempeño de sus actividades laborales.

Toda organización debe contar con una herramienta para evaluar el nivel del desempeño individual, con el propósito de elaborar planes de desarrollo y alinear los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales, es por ello que se propone la implementación de un sistema interno de ED para el personal que trabaja en el Área Industrial de un ingenio azucarero que actualmente no mide formalmente el desempeño de sus trabajadores.

En razón de lo antes expuesto se considera necesaria la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que sirva como base para capacitar y motivar al personal, orientándolo a mejorar su productividad, a incrementar su eficacia y a mantenerlo entusiasta. Tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento y aprendizaje, alineándolas con las de la organización.

Los sistemas de ED son de gran utilidad, debido a que estos sirven como herramienta en prácticamente todas las áreas de recursos humanos: remuneración, capacitación, desarrollo de carrera, etc.

Es importante evaluar la productividad y eficacia de los trabajadores. Con la presente investigación se pretende determinar cual es la mejor forma de evaluar el desempeño de los trabajadores que pertenecen al Área Industrial del ingenio azucarero en estudio. Este trabajo pretende aportar o contribuir al Departamento de Recursos Humanos a tener una herramienta que sirva de base para la toma de decisiones en distintas áreas de la gestión recursos humanos: compensaciones, capacitación y desarrollo y promociones.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 La Agroindustria Azucarera en Guatemala

La agroindustria azucarera se ha convertido en una de las principales fuente de divisas para el país y gran generadora de empleos. Representa el 23.82% del valor total de la producción agrícola guatemalteca y 13.65% de las exportaciones totales del país, siendo el segundo sector económico que más divisas genera. Durante el 2008, el azúcar y la melaza produjeron un ingreso de US\$ 406.7 millones, representando alrededor del 3% del PIB nacional. Asimismo, se generaron 350,000 empleos directos e indirectos durante la zafra.

Esta industria está compuesta por 14 ingenios y cuatro organizaciones que invierten en el desarrollo de dicha industria: Asazgua, Cengicaña, Expogranel y Fundazúcar.

En América Latina y El Caribe, Guatemala se posiciona como segundo país exportador y cuarto productor. A nivel mundial Guatemala se posiciona como el quinto país exportador y segundo en productividad por hectárea cultivada.

### 4.2 Administración de Recursos Humanos



Diagrama 1 Elementos de la Administración de Recursos Humanos. Reig, Enrique (2003)

### 4.3 Desempeño

“La palabra desempeño indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodríguez, 2000, p. 364)

Según Chiavenato (2000) el desempeño es situacional, es decir, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes.

En el contexto de la realización de un trabajo el desempeño laboral involucra lo siguiente: nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, cumplimiento de las normas laborales establecidas y cumplimiento con las actividades y estándares definidos para un puesto de trabajo. La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que orientan a la organización. Desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva, es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas de la organización (Ivancevich, 2005, 267-269).

### 4.4 ¿Qué es La Evaluación del Desempeño?

Las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente, las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Existen evidencias que desde la edad media, los jesuitas utilizaban sistemas combinados de informes y notas para evaluar el desempeño de los sacerdotes en sus misiones predicadoras (Morales, 1999, 283).

Según Bateman (2000) "La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los trabajadores para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional" (p. 125). Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. "Es un proceso que estimula la excelencia y las cualidades de una persona, es un diagnóstico de oportunidades de crecimiento que procura orientar el desempeño hacia fines establecidos, orientando hacia el futuro" (Bateman, 2000, p.125-126).

Según Harris (1995): "El principal objetivo de una evaluación del desempeño laboral es medir la contribución de los colaboradores al logro de los objetivos de la organización y su eficacia en la realización de las tareas que les han sido asignadas" (p. 273)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones (French, 1983, 337-338).

La retroalimentación es muy importante durante el proceso de evaluación del forma que el colaborador conozca cuales son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la organización. Se informa a los colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo, estimulándolos a mejorar resultados (Morales, 1999, 283-284).

Según Varela (2006): “Las distorsiones que pueden ocurrir durante la evaluación son, principalmente, errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro: Prejuicios personales, acontecimientos recientes, primera impresión, tendencia a medición central, etc” (p. 126)

“No existen modelos únicos de evaluación del desempeño, entre los factores que comúnmente se evalúan se encuentran: Logros (cumplimiento de objetivos), competencias, conductas y/o valores” (Varela, 2006, p, 127). El evaluador puede ser el jefe del evaluado, también es posible un sistema con varios evaluadores (jefes, subordinados del evaluado, compañeros, clientes, proveedores, auto evaluación, etc), a este tipo de evaluación se le denomina evaluación 360°.

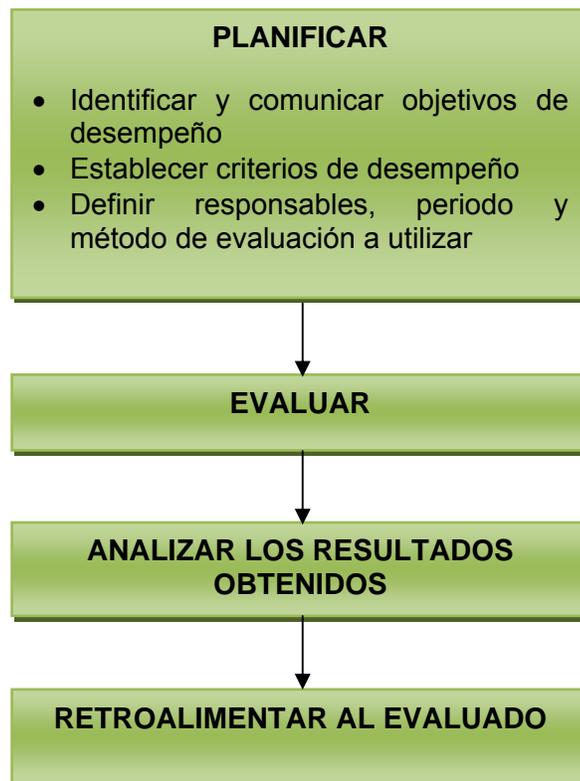


Diagrama 2 Proceso de Evaluación del Desempeño. Ivancevich, John M (2005)

#### 4.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2000) “los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son: 1) medición del potencial humano; 2) permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización; 3) ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización” (p. 215).

La evaluación del desempeño es la base para un diálogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el diálogo y una retroalimentación eficaz, ambas partes se conocen mejor (Werther, 1996, 297).

“La evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio con la inclusión de componentes, tales como: competencia personal, competencia tecnológica, competencia metodológica (capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole) y competencia social” (Maristany, 2000, p.275).

“Es posible vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo, como la remuneración variable u otros sistemas de incentivos.” ... “Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, integrando los objetivos de la organización con las de los individuos, reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas” (Werther, 1996, p. 297).

Según Robbins (2004): “A través de un sistema de evaluación del desempeño es posible determinar que empleados requieren capacitación y evaluar los resultados de los programas de capacitación” (p.245). Además alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.



Figura 1. Proceso de evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos. Ivancevich, John M (2005)

#### 4.6 Métodos de Evaluación del Desempeño

“Un sistema de evaluación del desempeño debe aportar datos exactos y confiables, la capacidad de generar estos datos mejora si se sigue un procedimiento sistemático, en el cual se establezcan estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación” (Robbins, 2004, p.247). Este procedimiento también debe establecer políticas de evaluación del desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quién debe hacerlo.

Según Harris (1995): “Las dimensiones del desempeño sobre las que se evalúa a un trabajador se llaman criterios de evaluación”... “Uno de los principales problemas de muchas evaluaciones del desempeño es que los supervisores tienen que hacer valoraciones de personas más que de rendimientos, un criterio de evaluación debe de ser confiable y sensible (refleja la diferencia entre buenos y malos trabajadores)” (p. 334).

Se pueden emplear varios sistemas para evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos de forma que el método de evaluación resulte adecuado para el tipo y las características del personal (Dessler, 2001, 321-322). Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- 1) método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas;
- 2) método de elección forzada;
- 3) método de frases descriptivas;
- 4) método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo;
- 5) método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos;
- 6) método de comparación de pares;
- 7) evaluación escrita

#### **4.6.1 Método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas:**

Es el método de evaluación más empleado y divulgado, asimismo, el más simple y el más antiguo. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados (Dessler, 2001, 321-322). Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva (Chiavenato, 2000, 255). Cuanto mejor sea esa descripción, mayor será la descripción del factor, existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas: solo se definen los dos puntos extremos.
2. Escalas gráficas semicontinuas: entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas graficas discontinuas: la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

Para que la escala sea eficaz se han ideado dos modificaciones. Una es la escala mixta uniforme, en vez de solo calificar un rasgo como por ejemplo la iniciativa, el evaluador escoge entre tres enunciados para describir la característica, por ejemplo:

1. Es un emprendedor. Siempre toma la iniciativa y su superior nunca tiene que incitarlo (mejor descripción).
2. En general muestra iniciativa, pero a veces su superior tiene que incentivarlo para que haga su trabajo.
3. Tiene la tendencia a esperar a que le den instrucciones (peor descripción)

La segunda modificación consiste en añadir enunciados operativos y de referencia para describir niveles de desempeño (Dessler, 2001, 321-322).

Este método se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. Criterios nebulosos: resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado.
3. Tendencia central: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

Entre las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante las escalas graficas se encuentran las siguientes:

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores

#### **4.6.2 Método de elección forzada:**

Se idearon métodos de elección forzada porque las escalas gráficas permitían a los supervisores dar a todos calificaciones elevadas. Como resultado, no es posible distinguir a los buenos de los malos trabajadores (Dessler, 2001, 322).

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa (Gómez, 2002, 501). La naturaleza de las frases se compone de dos formas:

1. Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo
2. Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo o cuatro frases de significado negativo

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: 1) índice de aplicabilidad (medida en que la frase se aplique al desempeño) y el índice de discriminación (medida en que la frase identifica el desempeño). El método de evaluación del desempeño ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo)
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores

Este método ofrece las siguientes desventajas:

1. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información
2. Cuando es empleado para fines del desarrollo carece de información sobre la capacitación que necesita el personal, su potencial de desarrollo, etc.

La técnica de elección forzada es utilizada en la evaluación de empleados por los superiores, compañeros, subordinados o en una combinación de todos ellos (Dessler, 2001, 323).

#### **4.6.3 Método de frases descriptivas:**

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que muestran el desempeño contrario (Dolan, 1999, 122).

#### **4.6.4 Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:**

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones (Dessler, 2001, 322). Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes (Aponte, 1993, 193).

El superior se encarga de hacer la evaluación del desempeño, con la asesoría de un especialista en la materia. El especialista aplica una entrevista de evaluación a cada

jefe, de acuerdo al siguiente orden: 1) Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado con alguna de las tres opciones siguientes: desempeño más que satisfactorio (+), desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio (-); 2) análisis complementario: cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe; 3) planeación: se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual debe involucrar: asesoría al trabajador, capacitación, despido y sustitución, promoción a otro puesto y retención del trabajador en el puesto actual (Aponte, 1993, 193).

Las ventajas de este método son las siguientes:

1. Ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal
2. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas
3. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño

Según Sanchez (1993): "El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores" (p.220)

#### **4.6.5 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:**

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Permite al superior inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Dolan, 1999, 125).

Algunas personas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo: habilidades interpersonales, habilidades para resolver problemas, habilidades para comunicar, habilidades para planear y organizar, responsabilidad, asertividad, flexibilidad y juicio (Dessler, 2001, 323).

Requiere que los evaluadores lleven una bitácora de incidentes que representen un desempeño eficaz o ineficaz de todos los empleados evaluados. Estas situaciones son incidentes críticos. La tarea de calificar cambia a la de registrar cada vez que un

subordinado manifiesta una de las conductas de la lista (Dolan, 1999, 125). No es razonable esperar que un supervisor recuerde todos los incidentes observados, por tanto, debe estar listo y dedicar tiempo para anotarlos en la bitácora de cada empleado. De otro modo, olvidaría muchos incidentes. Estas bitácoras facilitan el análisis de cómo mejorar el desempeño de un empleado (Dessler, 2001, 323).

#### **4.6.6 Método de comparación de pares:**

Compara a los empleados de dos en dos, para determinar cuál es mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación (Dolan, 1999, 127).

#### **4.6.7 Evaluación escrita:**

Se pide al evaluador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado en un texto libre, aunque por lo regular hay normas sobre los textos que se tocan. Este método tiene la ventaja de ser flexible pero es difícil comparar los textos. Aquellos que redactan mejor, retratan con mayor eficacia la imagen de un empleado que los que no son tan buenos para redactar (Dessler, 2001, 323).

### **4.7 Sistema 360°**

La subjetividad es un factor intrínseco del proceso de evaluación del desempeño, el sistema 360° disminuye esta subjetividad. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado. En algunos casos también incluye autoevaluaciones (Dolan, 1999, 130).

### **4.8 Retroalimentación**

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño. Comunicar de forma clara a los subordinados cual es su patrón de desempeño, brinda al evaluado la oportunidad de conocer lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también comprender las razones de esos estándares de desempeño. Muchas veces el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados, de esta forma el evaluado comprenderá cómo podrá mejorar su desempeño (Dessler, 2001, 323).

#### **4.9 Razones por las que la Evaluación del Desempeño no Funciona**

1. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos
2. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio
3. El evaluado no recibe retroalimentación clara sobre su desempeño

#### **4.10 Teoría de las Expectativas**

Existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, promoción, apoyo, aceptación, reconocimiento público, etc (Reyes, 1986, 345).

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la implementación de un sistema interno para la evaluación del desempeño del personal operativo que trabaja en el Área Industrial de un ingenio azucarero.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar el método de evaluación del desempeño que mejor se adapte a la organización.
2. Determinar los factores de evaluación que se deben utilizar para evaluar el desempeño del personal que ocupa puestos operativos y de supervisión.
3. Medir el logro de los indicadores (KPI's) de productividad establecidos para puestos operativos y de supervisión.

## 6. DESARROLLO DEL TRABAJO

Se planteó el problema que aborda la presente investigación y con base a esto se definieron los objetivos generales y específicos del trabajo, posteriormente se realizó una investigación documental a través de una revisión bibliográfica para recopilar la información necesaria para la elaboración del marco teórico. Esta información fue de utilidad para conocer sobre el proceso y actividades necesarias para implementar un sistema de evaluación del desempeño, los métodos de evaluación existentes, ventajas y desventajas en la aplicación de cada uno de ellos y los principales factores de error que se deben considerar para evitar sesgos en los resultados obtenidos. También fue necesario recopilar algunos datos importantes sobre la empresa en estudio (organigrama, indicadores de desempeño definidos por la gerencia (KPI's) y estrategias).

Se definieron los factores de evaluación, los cuales fueron validados con el Departamento de Recursos Humanos y la gerencia del Área de Producción Industrial, quienes plantearon la necesidad de integrar los valores corporativos a la evaluación. A través de los factores definidos se pretende medir el desempeño en la función, actitudes y comportamientos. Utilizando estos factores se elaboraron los formatos que servirán para recopilar información sobre el rendimiento del personal.

Para medir la productividad de las personas que ocupan puestos operativos y de supervisión se diseñó una propuesta de evaluación por objetivos que consistió en asignar indicadores de desempeño (KPI's) a cada puesto, tomando como referencia los KPI's definidos anualmente por la gerencia del Área de Producción Industrial previo al inicio de zafra. De esta forma se pretende determinar el cumplimiento de los trabajadores a los indicadores asignados a su puesto de trabajo. Estos indicadores son medidos con el apoyo de los departamentos de Medición Industrial y Automatización a través de un sistema informático.

Se seleccionó una muestra de la población en estudio para realizar una investigación de campo y validar el método y los formatos de evaluación seleccionados a través de entrevistas para obtener retroalimentación y comentarios sobre cada uno de los métodos estudiados.

Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos, realizando una discusión de los mismos, confrontando lo investigado en el marco teórico con la información recabada en la investigación de campo.

Se elaboró un procedimiento, el cual puede ser utilizado como referencia para implementar formalmente un sistema de ED y con base a esto se generaron las conclusiones y recomendaciones para implementar el sistema de evaluación propuesto.

## **7. METODOLOGIA**

### **7.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, que de acuerdo a Acherandio, L. (2001) “pretende investigar y describir un fenómeno en particular”, es decir trata de relatar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, excluyendo la manipulación de variables.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema, para seleccionar el método de evaluación del desempeño más adecuado a las características y cultura del ingenio azucarero en estudio. Se realizaron entrevistas con gerentes del Departamento de Recursos Humanos y jefes del Área Industrial para definir y validar los factores a evaluar.

### **7.2 Sujetos**

El universo estudiado está integrado por 1000 trabajadores que laboran en el ingenio azucarero en estudio durante el periodo de zafra y 500 trabajadores que laboran durante el periodo de mantenimiento preventivo.

Para validar que la metodología seleccionada y los formatos elaborados se adecuaran a las necesidades y cultura de la empresa se aplicaron dichos formatos a una muestra de la población a la cual se dirige la propuesta de implementación del sistema de evaluación del desempeño (ED). Dicha muestra se encuentra conformada por 40 trabajadores que representaron a los diversos departamentos que conforman el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio, seleccionándolos de forma aleatoria para evitar sesgos. De esta forma se recopiló y ordeno la información de campo y se seleccionaron los métodos de evaluación que se proponen en el presente trabajo.

Las evaluaciones fueron aplicadas por los jefes inmediatos de los trabajadores evaluados. Los supervisores o mandos medios evaluaron al personal operativo, los jefes de turno a los supervisores y los jefes de departamento a los jefes de turno, la población se delimitó al personal de los niveles 4 al 6 (Ver Anexo I: Organigrama), aplicando un formato para los niveles 4 y 5 y otro para el nivel 6.

### **7.3 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron formatos de evaluación diseñados con base a metodologías encontradas en la revisión bibliográfica realizada, estos formatos fueron aplicados a la muestra seleccionada para obtener información de forma directa y validar el procedimiento de evaluación propuesto a través de entrevistas para obtener retroalimentación y comentarios sobre cada uno de los métodos estudiados.

### **7.4 Metodología Estadística**

El estudio de campo se realizó encuestando a 40 trabajadores, para determinar cuál es el método de evaluación mejor comprendido y aceptado. El número de sujetos que deben componer la muestra extraída de la población en estudio se determinó de la siguiente forma:

$$n = \frac{(\delta^2)(Z^2)}{E^2}$$

Donde:

$\delta$  Desviación estándar

Z Número de errores estándar para la probabilidad de confianza

E Error permisible

$$\delta = \frac{N}{\sqrt{N}}$$

La siguiente tabla indica cual es el número de errores estándar (Z), dado un nivel de confianza (Pz)

<b>Z</b>	1.0	1.3	1.5	2.0	2.5	3.0
<b>Pz</b>	68%	80%	87%	95%	99%	100%

(Orozco, 1999, 183)

Para la presente investigación se considera adecuado un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 10%.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 Resultados de Encuesta para la Validación de Método de Evaluación Aplicado a Puestos Operativos

a) **Tamaño de la población:** 1,000 trabajadores del Área Industrial de Ingenio S.A.

b) **Tamaño de la muestra:** 40 trabajadores de diversos departamentos del Área Industrial de Ingenio S.A.

15 del Departamento Refinería,

5 del Laboratorio de Aseguramiento de Calidad,

10 del Departamento Maduración y Envasado de Azúcar,

5 del Departamento Fabricación

5 del Departamento de Gestión de Calidad.

La muestra estuvo conformada únicamente por personal operativo.

c) **Formato de evaluación seleccionado:** Frases descriptivas

FORMATO DE EVALUACION	PREFERENCIA	%
Escala gráfica simple	2 personas	5
Escala gráfica por puntos	8 personas	20
Escala grafica con descripción	8 personas	20
Frases descriptivas	22 personas	55
Elección forzosa	0 personas	0
<b>TOTAL</b>	<b>40 personas</b>	<b>100</b>

### 8.2 Método de Evaluación Propuesto

a) **Instrumentos de Evaluación**

PUESTO	METODO DE EVALUACION
Jefes de Turno y Supervisores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método de escalas graficas (ver Anexo IV: Formatos de Evaluación)</li><li>• Evaluación por objetivos</li></ul>

Operadores (Anexo II: Listado de Puestos Operativos Área Industrial N 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de frases descriptivas (ver Anexo IV: Formatos de Evaluación)</li> <li>• Evaluación por objetivos</li> </ul>
--	--

### b) Factores de Evaluación

CRITERIO DE DESEMPEÑO	FACTOR DE EVALUACION	DEFINICION
<b>Cumplimiento de Objetivos, Productividad y Desempeño en la Función</b>	a) Cumplimiento de indicadores de desempeño (Kpi's) asociados al puesto	(ver Anexo III)
	b) Producción	Volumen de trabajo ejecutado normalmente
	c) Calidad del trabajo	Exactitud, frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado
	d) Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo
<b>Características, Comportamientos y Valores</b>	a) Sentido común y juicio	Grado en que percibe la esencia de un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común
	b) Responsabilidad e integridad	Puntualidad y dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener los resultados esperados
	c) Cooperación e iniciativa	Voluntad para cooperar y ayudar a sus compañeros, así como la adaptabilidad y manera de acatar ordenes
	d) Cumplimiento de normas y reglamentos	Cumplimiento de las BPM's, contribución al orden y limpieza del área de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad, así como su aseo y aspecto personal
	e) Habilidad para aprender	Facilidad para aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en el trabajo

	f) Relaciones con otras personas	Aceptación de sus compañeros, capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo
	g) Pasión e innovación	Capacidad para proponer nuevas ideas y sugerencias, iniciativa y entusiasmo demostrado al realizar el trabajo
	h) Comunicación y liderazgo	Habilidad para comunicarse con las personas de manera clara y efectiva.  Habilidad para dirigir y motivar a las personas a su cargo, encaminándolas al logro de los objetivos establecidos

### 8.3 Calificación de Resultados

La ponderación de los instrumentos utilizados es la siguiente:

METODO	PONDERACION
Evaluación por objetivos	40%
Escala gráfica/frases descriptivas	60%

La evaluación por objetivos se hace a través de un sistema informático, a través del cual se obtiene un informe con los indicadores asignados, el nivel de cumplimiento y la calificación obtenida. (Ver anexo VII).

Para la calificación de los factores asignados en los instrumentos de evaluación deben seguirse los lineamientos descritos en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño (Ver anexo VII).

### 8.4 Procedimiento de Evaluación del Desempeño

Se propone la implementación de un procedimiento documentado para la evaluación del desempeño del personal que ocupa puestos operativos y de supervisión en el Área Industrial de Ingenio S.A (ver anexo VII)

## 9. DISCUSION DE RESULTADOS

La evaluación del desempeño, según Harris (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del trabajador en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de algún objeto o persona.

De acuerdo con, Bohlander (2001) el objetivo de la ED es convertir los sistemas de valoración pasivos en activos, basándose en información confiable que no se reduzca a un simple juicio superficial, sino que posea un adecuado nivel de profundidad, con el fin de mejorar el nivel de rendimiento.

De la misma forma, Chruden (1987) expone que el objetivo de la misma es proporcionar una descripción confiable y exacta de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Con base a lo anterior y después de haber presentado como resultados la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el Área Industrial de Ingenio, S.A., se puede demostrar que el propósito de los mismos se relaciona con lo planteado por los autores citados. Ya que como se menciona en el procedimiento, el objetivo principal de la evaluación es proporcionarle a la empresa una herramienta de práctica y de fácil uso, confiable y que califique los elementos esenciales que determinan el desempeño de los trabajadores en función a su puesto de trabajo.

Para lograr lo anterior, se evaluaron métodos en base al pasado como lo mencionan Byars y Rue (1983), dichos métodos presentan la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido, a pesar de que su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

Se realizó una planificación y diseño de un sistema de evaluación del desempeño (ED) enfocado a las características y necesidades del ingenio azucarero en estudio, para lo cual fue necesario realizar una investigación documental, con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas de algunos de los tipos y métodos de evaluación que se han sido aplicados. A través de la investigación realizada se obtuvo información sobre los siguientes métodos de ED: 1) escalas gráficas, 2) elección forzada, 3) frases descriptivas, 4) investigación de campo, 5) incidentes críticos, 6) comparación de pares y 7) evaluación escrita.

Para iniciar se definieron los factores que deben ser evaluados, estos fueron validados con el Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Departamento del Área Industrial.

En conjunto con el Departamento de Recursos Humanos se decidió utilizar algún método que parta de juicios absolutos, es decir aquellos métodos que piden al evaluador hacer juicios sobre el rendimiento de un trabajador, a partir de estándares de desempeño definidos (Dessler, 2001, 321). Se descartaron los métodos de evaluación que parten de un juicio relativo "comparación de pares", debido a que estos piden al evaluador comparar el rendimiento de los trabajadores con el de otros trabajadores que realizan las mismas tareas. Se consideró que debido a que en la empresa no existe una cultura de evaluación del desempeño, la aplicación de un método de juicio relativo puede ocasionar conflicto entre los trabajadores y en las relaciones supervisor-empleado. El método de investigación de campo fue descartado debido a que para su aplicación se requiere de un especialista para la realización de entrevistas.

Con base a la información encontrada y las recomendaciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos, se seleccionaron los métodos que se consideraron más adecuados para su implementación en el ingenio azucarero en estudio: 1) método de escalas graficas, 2) método de elección forzada y 3) método de frases descriptivas.

Para determinar cuál de estos métodos es el más adecuado para lograr los objetivos de evaluación propuestos (sección 8.1), se elaboraron formatos para cada uno de estos métodos (ver anexo V), estos formatos contenían preguntas orientadas a evaluar el desempeño en la función y los rasgos y comportamientos personales de los empleados. Los factores utilizados para evaluar el desempeño en la función fueron los siguientes: Producción, calidad del trabajo y conocimiento del trabajo. Para evaluar los rasgos y comportamientos personales de puestos operativos se utilizaron los siguientes factores: Sentido común y juicio, responsabilidad e integridad, cooperación e iniciativa, cumplimiento de normas y reglamentos, habilidad para aprender, relaciones con otras personas, pasión e innovación. Para puestos de supervisión se incluyeron factores para evaluar la habilidad para dirigir y motivar a las personas (Dessler, 2001, 321-322).

Con el fin de determinar cuál de los métodos seleccionados es el que mejor se adecua a las necesidades y actividades de la población a la cual se dirige la ED, se realizó un estudio de campo, este estudio consistió en realizar una validación de los métodos seleccionados para definir cuál de ellos es el más recomendable aplicar. Semanalmente se aplicó cada uno de los formatos propuestos a una muestra conformada por 40 trabajadores de nivel operativo. Al finalizar de aplicar los tres formatos de evaluación, se realizaron entrevistas para obtener comentarios respecto a la claridad y adaptabilidad de cada uno de los métodos. 55% de las personas entrevistadas prefirió el método de frases descriptivas, debido a que se consideró más comprensible y fácil de aplicar por tener únicamente dos opciones de calificación. El sistema de evaluación de frases descriptivas es el más adecuado para evaluar el desempeño del personal operativo, para facilitar su comprensión del sistema de evaluación.

Los métodos de evaluación escrita e incidentes críticos también fueron probados, los supervisores mostraron dificultad para la aplicación del método de evaluación escrita debido a que se les dificultó expresar sus ideas por escrito. En cuanto al método de incidentes críticos, manifestaron preferencia en realizar una sola evaluación en lugar de tener que hacer registros recurrentes, debido al riesgo de olvido o falta de tiempo para realizar las anotaciones.

Los jefes de departamento prefirieron utilizar el método de escalas gráficas discontinuas para evaluar puestos de supervisión debido a que con este método se tienen más opciones de calificación. Definir lo que se entiende por excelente, aceptable o deficiente tiende a ocasionar conflicto al evaluador para determinar si el desempeño ha sido bueno o malo (Dolan, 1999, 125), es por ello que se decidió utilizar un formato en el que fuera posible describir cada una de las posibles calificaciones para orientar al evaluador y facilitar su aplicación.

En el modelo de escalas graficas propuesto se mide el desempeño mediante los factores de evaluación definidos a través de cuestionarios de dobles entradas, en las filas aparecen los factores de evaluación y en las columnas aparecen los calificadores, cada factor tiene una breve explicación acerca de lo que dimensiona, para que los evaluadores puedan evaluar utilizando un mismo criterio de conceptos

La subjetividad es intrínseca al proceso, se puede disminuir pero no evitar por completo (Dolan, 1999, 125), con el objetivo de evitar errores de tendencia central por parte de los evaluadores, se definieron cuatro escalas de calificación.

Es posible combinar la información generada por los sistemas de “personal”, “laboratorio fábrica” y “producto terminado”, para crear una aplicación informática a través del cual sea posible medir la contribución de cada uno de los trabajadores al cumplimiento de los indicadores (Kpi’s) definidos por la gerencia para cada puesto de trabajo (ver anexo II).

El resultado de la investigación realizada fue el diseño de un sistema de evaluación que integra el método de escalas graficas para evaluar comportamientos y valores y el método de administración por objetivos para evaluar la productividad en el puesto de trabajo. El primer método consiste de un formato de evaluación de 10 preguntas, el cual se aplicaría semestralmente. El segundo método se aplicaría a través de un sistema informático que recopila información diaria sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño (Kpi’s) definidos para cada puesto de trabajo, con apoyo de otros sistemas. Esta herramienta sería utilizada para evaluar el desempeño en la función durante el periodo de zafra. Combinando ambas metodologías, es posible retroalimentar al trabajador sobre su desempeño, motivándolo a mejorar y promover el desarrollo de planes de carrera.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño es una oportunidad de revisar los objetivos profesionales del trabajador a la luz de las fortalezas y debilidades descubiertas (Dolan, 1999, 128).

Debido a que no se han realizado evaluaciones de desempeño con anterioridad se definió que el evaluador sea el jefe inmediato de la persona a evaluar. Se deben de realizar dos evaluaciones de desempeño al año, uno durante el periodo de zafra y otro durante el periodo de mantenimiento preventivo, debido a que las actividades desempeñadas por la mayoría de los trabajadores varían de un periodo a otro.

## 10. CONCLUSIONES

1. El método de frases descriptivas es el más adecuado para la ED de puestos operativos, mientras que para la evaluación de puestos de supervisión se utilizará el método de escalas graficas.
2. Los factores que se deben utilizar para evaluar la productividad, comportamientos y valores de los trabajadores son: cumplimiento de indicadores, producción, calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, sentido común, juicio, responsabilidad, integridad, cooperación, iniciativa, cumplimiento de normas y reglamentos, habilidad para aprender, relaciones con otras personas, pasión e innovación, comunicación y liderazgo.
3. Al cumplimiento de indicadores se le asigna una ponderación del 40% de la nota total de la evaluación, utilizando una herramienta informática para determinar el cumplimiento del indicador (KPI) durante el periodo de producción.

## 11. RECOMENDACIONES

1. Es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño (ED) para beneficio tanto de la empresa como de los empleados, la implementación de un sistema de ED servirá como herramienta para detectar necesidades de capacitación y a largo plazo traerá consigo cambios que incrementaran la productividad a través del desarrollo y la satisfacción personal y laboral de los trabajadores, además será de utilidad para crear planes de carrera, debido a que la información obtenida es útil para realizar promoción de puestos.
2. Ordenar y actualizar el listado maestro de puestos, de forma que un mismo puesto no tenga diferentes actividades de acuerdo al área en la cual trabaja.
3. Coordinar la ejecución de entrevistas para proporcionar a los empleados retroalimentación de los resultados obtenidos, de forma que el evaluador en conjunto con el evaluado generen acciones de mejora que eleven la calidad y productividad del trabajo desempeñado y se establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseados. Las acciones que resulten de las entrevistas de retroalimentación pueden ser registradas por el evaluador en el formato de evaluación.
4. Promover la realización de autoevaluaciones, con el objetivo de alentar el desarrollo individual y fomentar una cultura de evaluación.
5. Implementar un sistema de compensaciones basado en los resultados de las evaluaciones realizadas.
6. El Departamento de Recursos Humanos debe asignar un responsable para coordinar y dar seguimiento al sistema de evaluación del desempeño e integrar los resultados al programa de capacitación del Área Industrial.

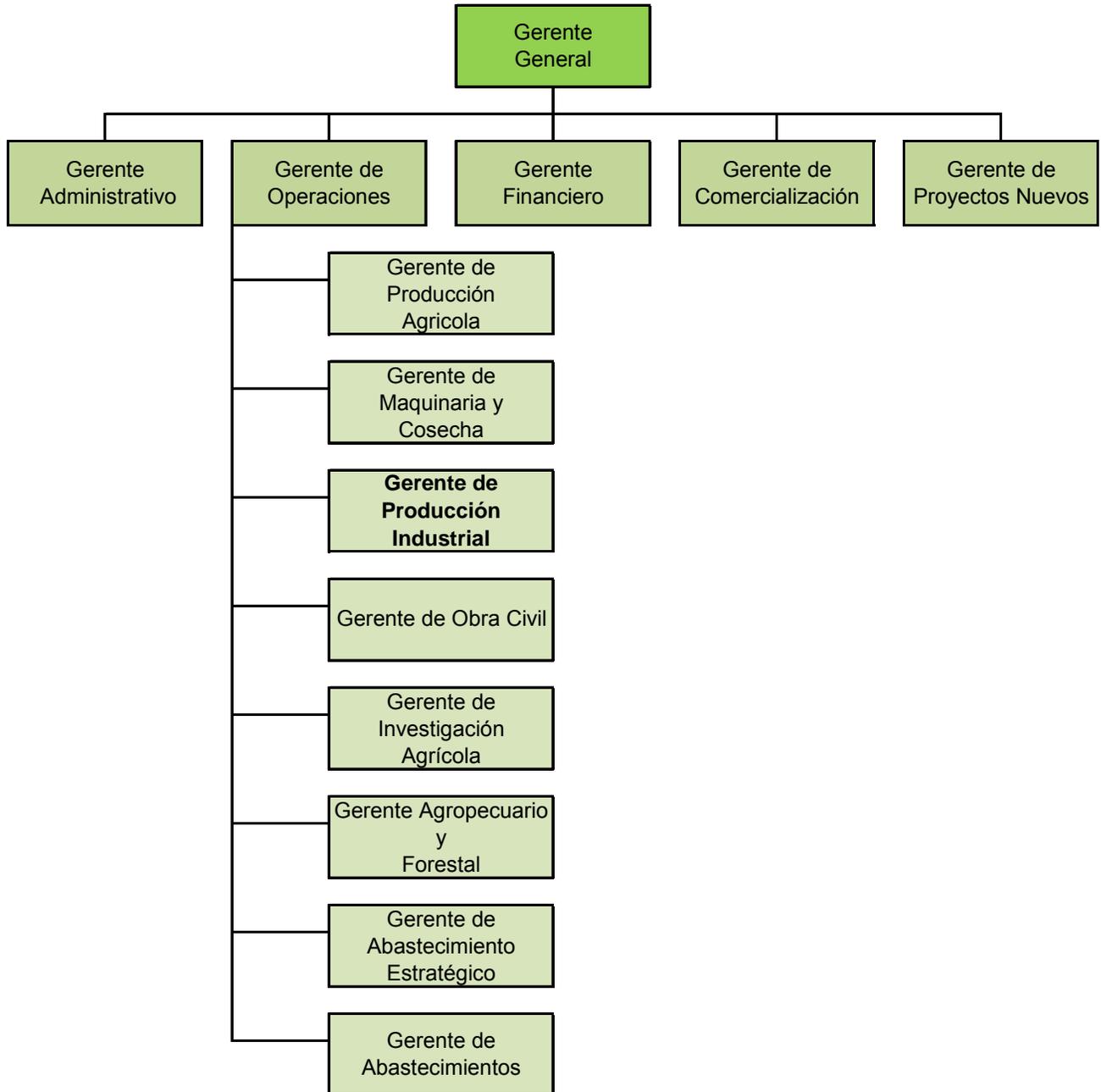
## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Achaerandio, L. y Caballeros, H. (2001). *Guía General para Realizar Trabajos de Investigación en la URL*. Reproducciones URL.
2. Aponte Castillo, José. (1993). *Administración de Personal. Un Enfoque Hacia la Calidad Humana*. Ecoe Ediciones.
3. Bateman Thomas; Snell, Scot. (1999). *Administración una Ventaja Competitiva*. McGraw Hill.
4. Bohlander, Snell, Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson.
5. Brán Guzmán, María Estela. (1999). *Beneficios que Proporciona la Evaluación del Desempeño en una Empresa Azucarera. Caso Ingenio La Unión S.A.* Universidad Rafael Landívar.
6. Byars, Lloyd; Rue, Leslie. (1983). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones*. Editorial Interamericana.
7. Chiavenato, Idalberto.(2001). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, Idalberto.(2000). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
9. Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. (1987). *Administración de Personal*. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.
10. Dessler, Gary. (2001). *Administración de Personal*. Prentice Hall.
11. Dolan, Simon; Shuler, Randall; Valle, Ramón. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
12. Flippo, Edwin. (1977). *Principios de Administración del Personal*.
13. French, Wendell. (1983). *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*.
14. Gómez Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
15. Harris, Jeff. (1995). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos*. Limusa.
16. Ivancevich, John M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
17. Keith, Davis. (2002). *Comportamiento Humano en El Trabajo*. Mc Graw Hill.
18. Mondy, Wayne; Noe, Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
19. Maristany, Jaime. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
20. Morales, Juan Antonio; Velandia, Néstor. (1999). *Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Mc. Graw Hill.

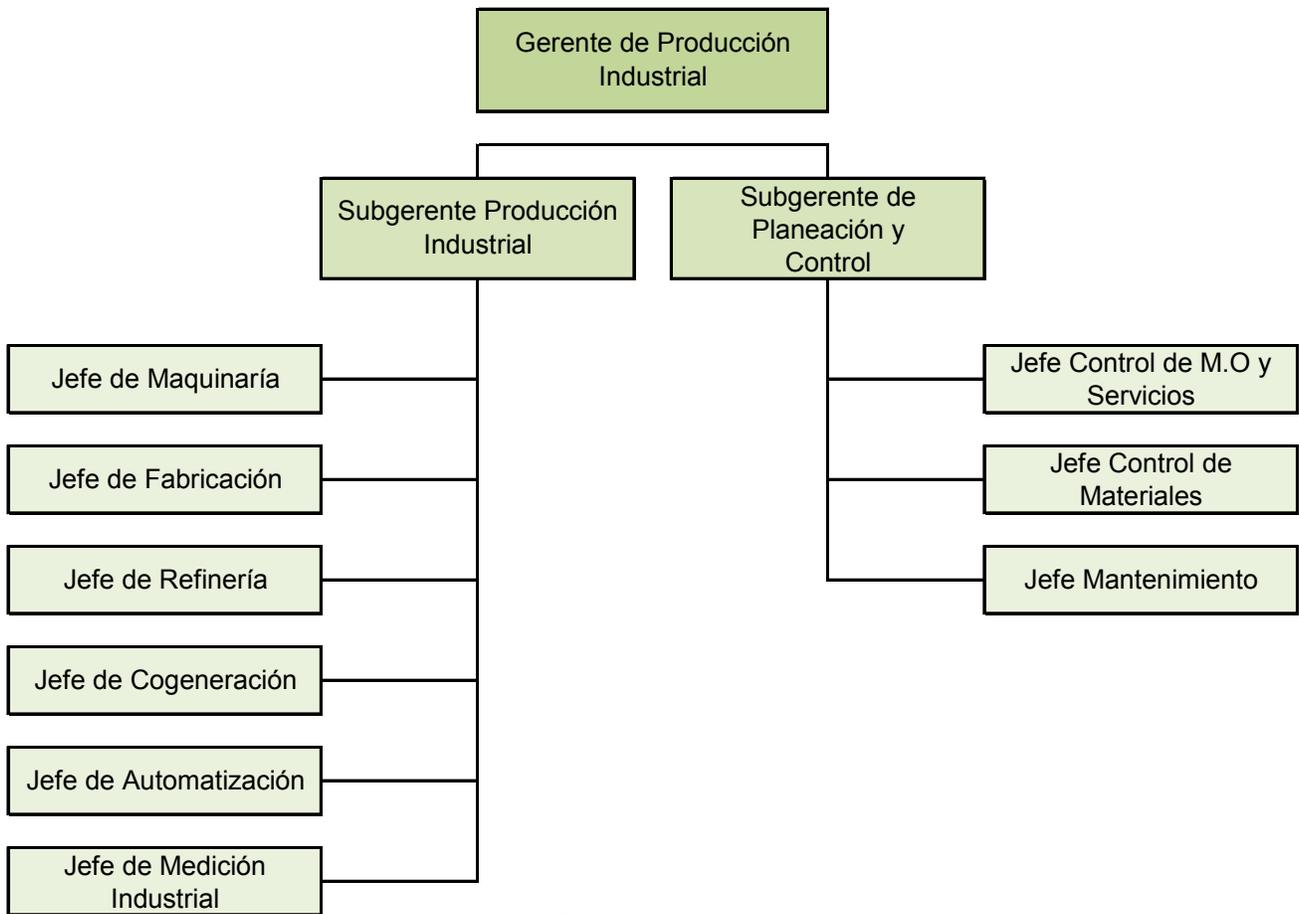
21. Orozco J. Arturo (1999). *Técnicas de Investigación*. Universidad Rafael Landívar.
22. Pivaral, Blanca Estela (2008). *Determinación de los Factores para la Propuesta de un Instrumento de Evaluación del Desempeño para una Empresa Hotelera de la Ciudad Capital de Guatemala*. Universidad Rafael Landívar.
23. Reig, Enrique; Fernandez, Julio; Jauli, Isaac. (2003). *Los Recursos Humanos en las Organizaciones Orientadas a la Eficacia y el Aprendizaje*. Thomson.
24. Reyes Ponce, Agustín. (1986). *Administración de Personal. 2da Parte, Sueldos y Salarios*. Limusa.
25. Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
26. Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
27. Rodriguez Valencia, Joaquin. (2000). *Administración Moderna de Personal*. ECAFSA.
28. Sanchez, Barriga. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. Limusa.
29. Varela, Ricardo. (2006). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones*. Prentice Hall.
30. Werther, William; Davis, Keith. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.
31. <http://iasmag.imsa.com.gt/inow/web/guest/azucardeguatemala>

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO I: Organigrama de la Empresa en Estudio



Organigrama 1er a 3er nivel del ingenio azucarero en estudio.



Organigrama 3er a 5to nivel, Área Industrial del ingenio azucarero en estudio.

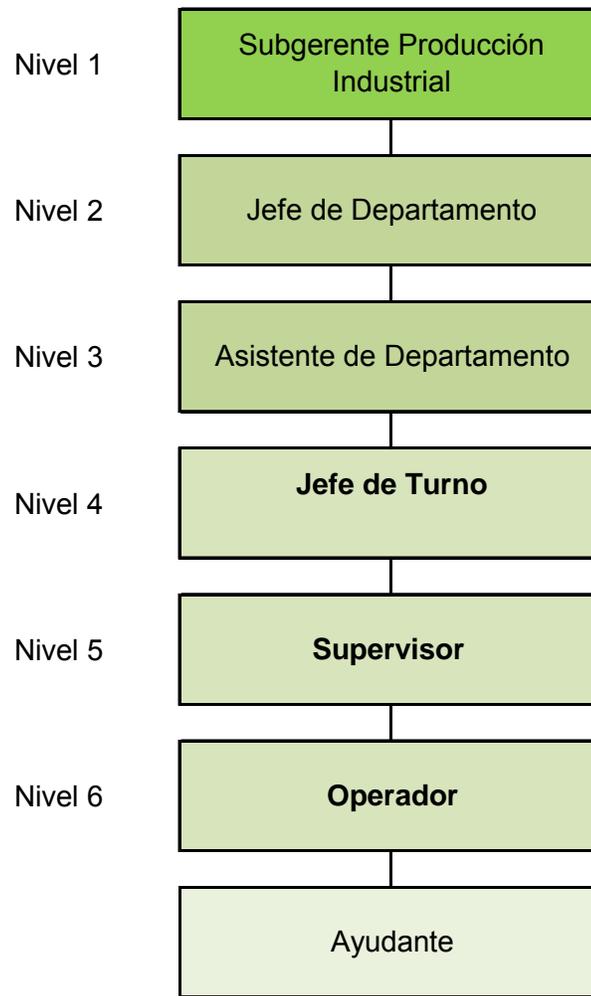


Diagrama de jerarquías, Subgerencia de Área Industrial

## 8.2 ANEXO II: Listado de Puestos Operativos del Área Industrial, Nivel 6

<b>Código de Puesto</b>	<b>Nombre del Puesto</b>
1	CAPORAL DE PATIO
2	OPERADOR DE CAMECO I
3	OPERADOR DE CAMECO II
4	OPERADOR DE VIRADOR
7	OPERADOR MESA DE CAÑA
8	OPERADOR CONDUCTOR DE CAÑA
9	MOLEDOR
10	OPERADOR TURBINAS
11	VIGILANTE MOLINOS
12	MECANICO I
13	BOMBERO
17	OPERADOR CLARIFICADORES
18	OPERADOR DE FILTROS
19	OPERADOR CLARIFICACION MELADURA
21	OPERADOR TACHOS
24	OPERADOR CENTRIFUGA CONTINUA
25	OPERADOR CENTRIFUGA AUTOMATICA
27	OPERADOR ENSACADORA
28	OPERADOR COSEDORA
34	MECANICO ESPECIAL
41	CAPORAL P.T.I
42	OPERADOR MONTACARGA
48	MECANICO II
49	MECANICO III
50	MECANICO IV
55	SOLDADOR II
56	SOLDADOR III
69	OPERADOR CENTRIFUGA REFINADORA
71	OPERADOR CENTRIFUGA CONTINUA BLANCO
72	OPERADOR TACHOS II
119	OPERADOR CENTRIFUGA AUTOMATICA CRISTAL
120	OPERADOR TACHO REFINO
121	OPERADOR FILTRO DE CARBON
122	OPERADOR DE LICORES
123	OPERADOR DE DISOLUCION

Listado de Puestos Operativos, Departamentos de Maquinaria, Fabricación y Refinería

<b>Código de Puesto</b>	<b>Nombre del Puesto</b>
-------------------------	--------------------------

37	ANALISTA ESPECIAL
38	ANALISTA DE FABRICA
40	MUESTRERO DE FABRICA
57	ANALISTA DE PRODUCTO TERMINADO
125	ANALISTA DE REFINERIA
126	ANALISTA DE MICROBIOLOGIA

**Listado de Puestos Operativos, Departamentos de Medición Industrial**

### 8.3 ANEXO III: Indicadores de Desempeño para el Área Industrial

DESCRIPCION DEL INDICADOR	META 2010-2011
1. Producción Azucar Dorado Zafra para Mercado Local	
1.1. Sacos diarios de dorado	
1.1.1. Sacos por turno de dorado	
2. Producción Azucar Estandar Zafra para Mercado Local	
2.1. Sacos diarios de Estandar	
2.1.1. 3123 sacos por turno de dorado	
3. Producción Azucar Refino Zafra para Mercado Local	
3.1. Sacos diarios de Refino	
3.1.1. 297 sacos por turno de dorado	
<b>4. Tiempo Perdido Total</b>	<b>5.13%</b>
4.1. Tiempo Perdido Tandem A	6.89%
4.1.1. Falta de Caña	0.50%
4.1.2. Feriados y Causas Externas	2.66%
4.1.3. Operación	3.73%
4.2. Tiempo Perdido Tandem B	4.12%
4.2.1. Falta de Caña	0.50%
4.2.2. Feriados y causas externas	0.00%
4.2.3. Operación	3.62%
4.3. Tiempo Perdido Tandem C	4.46%
4.3.1. Falta de Caña	0.50%
4.3.2. Feriados y causas externas	0.00%
4.3.3. Operación	3.96%
<b>5. Porcentaje de Recuperación azucar pol / pol cana bascula</b>	<b>78.63%</b>
5.1. Perdida en Bagazo (Lbs/TC)	9.90
5.1.1. Pol % Bagazo	1.80%
5.1.1.1. Pol % Bagazo tandem A	1.80%
5.1.1.2. Pol % Bagazo tandem B	1.80%
5.1.1.3. Pol % Bagazo tandem C	1.80%
5.1.2. Imbibición % Caña	25%
5.1.2.1. Imbibición % Caña tandem A	25%
5.1.2.2. Imbibición % Caña tandem B	25%
5.1.2.3. Imbibición % Caña tandem C	25%
5.1.3. Extracción Pol 12.5% Fibra	96%
5.1.3.1. Extracción Pol 12.5% Fibra tandem A	96%
5.1.3.2. Extracción Pol 12.5% Fibra tandem B	96%
5.1.3.3. Extracción Pol 12.5% Fibra tandem C	96%
5.2. Perdida en Cachaza (Lbs/TC)	1.75
5.2.1. Pol % cachaza (2.0%)	2.50%
5.2.1.1. Pol % Cachaza Filtro 1 SANDERSON	
5.2.1.2. Pol % Cachaza Filtro 2 EINCO	
5.2.1.3. Pol % Cachaza Filtro 3 DORR OLIVER	
5.2.1.4. Pol % Cachaza Filtro 4 ZANINI	
5.2.1.5. Pol % Cachaza Filtro 5 GOSLIN	

Nota: A solicitud de la empresa en estudio se omiten algunos datos.

## 8.4 ANEXO IV: Formatos de Evaluación Seleccionados

Escala gráfica con descripción

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Información Sobre el Evaluado	
Nombre:	
Puesto:	

Información Sobre el Evaluador	
Nombre:	
Puesto:	

Fecha en que realiza la evaluación	
------------------------------------	--

**Instrucciones:** Califique cada uno de los factores marcando con una "X" la descripción que mejor refleje el comportamiento del evaluado

#### Desempeño en la Función

##### 1. Producción

Evalúe el volumen del trabajo ejecutado normalmente

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido

##### 2. Calidad del trabajo

Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superior, excepcionalmente exacto	Siempre satisfactorio	En ocasiones comete errores	Presenta gran cantidad de errores

##### 3. Conocimiento del trabajo

Evalúe el grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe lo necesario para ejecutar su trabajo, se esfuerza por aprender cosas nuevas y desarrollar se nivel de escolaridad	Sabe lo necesario para ejecutar bien su trabajo	Sabe parte del trabajo, necesita capacitación para ejecutarlo mejor	No tiene mucha experiencia, sabe poco del trabajo y no tiene el nivel de escolaridad requerido

#### Valores y Comportamientos Personales

##### 4. Sentido común y juicio

Evalúe el grado en que percibe la esencia de un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre se puede confiar en sus decisiones	Demuestra razonable sentido común en situaciones normales	Es necesario proporcionarle instrucciones detalladas para que no se equivoque	Siempre toma la decisión equivocada

##### 5. Responsabilidad e integridad

Evalúe la puntualidad y la dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener los resultados esperados. Evalúe si es digno de confianza

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es completamente digno de confianza, no requiere de mucha supervisión	Se puede confiar, aplicando una supervisión normal	No se puede contar con los resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	Necesita vigilancia constante

Escala gráfica con descripción (cont.)

6. Cooperación e iniciativa

Evalúe la voluntad para cooperar y ayudar a sus compañeros, así como su adaptabilidad y la manera de acatar ordenes

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coopera al maximo y se esfuerza por ayudar a los demás. Siempre cumple lo que se le ordena	A veces se muestra dispuesto a cooperar. No cumple completamente lo que se le ordena	Solo coopera cuando se le indica	Poco dispuesto a cooperar. No cumple con lo que se le ordena

7. Cumplimiento de normas y reglamentos

Evalúe el cumplimiento de las BPM's, contribución al orden y limpieza de su área de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad, así como su aseo y aspecto personal

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un ejemplo en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos	Cumple y mantiene limpia y ordenada su área de trabajo	Cumple mientras se le supervise. Ha sido sancionado alguna vez	No cumple, se le ha llamado la atención y ha sido sancionado más de una vez

8. Habilidad para aprender

Evalúe si se le facilita aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en su trabajo

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprende velozmente	Aprende con un mínimo de supervisión	Lento para aprender	Evaluación negativa

9. Relaciones con otras personas

Evalúe si es bien aceptado por sus compañeros y su capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excepcionalmente bien aceptado. Siempre dispuesto a trabajar en equipo	Trabaja bien con otros	Tiene cierta dificultad para trabajar con los demás	Trabaja mal con los demás

10. Pasión e innovación

Evalúe su capacidad para proponer nuevas ideas y sugerencias, así como su iniciativa y el entusiasmo que demuestra al realizar su trabajo

Excelente	Aceptable	No satisfactorio	Deficiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propone ideas y cambios continuamente, es entusiasta	Algunas veces presenta sugerencias y muestra interés	Rutinario, tiene pocas ideas propias y no muestra mucha iniciativa	No tiene ideas propias

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

--

**Comentarios del evaluado**

--

Frases descriptivas

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
---------------------------------

<b>Información Sobre el Evaluado</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Puesto:</b>	

<b>Información Sobre el Evaluador</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Puesto:</b>	

<b>Fecha en que realiza la evaluación</b>	
---	--

**Instrucciones:** A continuación encontrará frases que describen el desempeño, si la frase describe el desempeño del empleado marque con una "X" debajo del signo "+". Si la frase NO describe el desempeño del empleado marque con una "X" debajo del signo "-".

	SI (+)	NO (-)
1. ¿El volumen y calidad del trabajo ejecutado siempre satisface lo exigido?		
2. ¿Comete errores con frecuencia? (más de 2 errores al año en la ejecución de su trabajo)		
3. ¿Requiere de capacitación y/o más escolaridad para ejecutar mejor su trabajo?		
4. ¿Tiene experiencia realizando su trabajo? (más de 2 años)		
5. ¿Demuestra razonable sentido común y siempre se puede confiar en sus decisiones?		
6. ¿Le cuesta asimilar cambios en la forma en la que debe ejecutar su trabajo?		
7. ¿Es completamente digno de confianza?		
8. ¿Requiere de supervisión continua para ejecutar el trabajo que se le asigna?		
9. ¿Se muestra dispuesto a cooperar y siempre cumple lo que se le ordena?		
10. ¿Contribuye al orden y limpieza de su área de trabajo?		
11. ¿Cumple con las normas de seguridad establecidas?		
12. ¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
13. ¿Es bien aceptado y se relaciona bien con sus compañeros de trabajo?		
14. ¿Es proactivo y demuestra iniciativa?		
15. ¿Propone nuevas ideas y sugerencias?		

<b>Actividades de autodesarrollo para este empleado</b>

<b>Comentarios del evaluado</b>

## 8.5 ANEXO V: Formatos de Evaluación Analizados (Estudio de Campo)

Escala gráfica por puntos (I)

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Información Sobre el Evaluado	
Nombre:	
Puesto:	

Información Sobre el Evaluador	
Nombre:	
Puesto:	

Fecha en que realiza la evaluación	
------------------------------------	--

**Instrucciones:** Evalúe el desempeño del colaborador, considerando la siguiente escala:

- 0 = No cumple las expectativas en este factor, debe mejorar
- 1 = En ocasiones no cumple las expectativas en este factor, debe mejorar
- 2 = Cumple las expectativas en este factor, puede mejorar
- 3 = Sobresaliente, supera las expectativas en este factor

#### Desempeño en la Función

1. Producción

Evalúe el volumen del trabajo ejecutado normalmente

2. Calidad del trabajo

Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado

3. Conocimiento del trabajo

Evalúe el grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo

#### Valores y Comportamientos Personales

4. Sentido común y juicio

Evalúe el grado en que percibe la esencia de un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común, así como la capacidad de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar

5. Responsabilidad e integridad

Evalúe la puntualidad y la dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener los resultados esperados. Evalúe si es digno de confianza

Escala gráfica por puntos (I) Cont.

6. Cooperación e iniciativa

Evalúe la voluntad para cooperar y ayudar a sus compañeros, así como su adaptabilidad y la manera de acatar ordenes

7. Cumplimiento de normas y reglamentos

Evalúe el cumplimiento de las BPM's, contribución al orden y limpieza de su área de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad, así como su aseo y aspecto personal

8. Habilidad para aprender

Evalúe si se le facilita aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en su trabajo

9. Relaciones con otras personas

Evalúe si es bien aceptado por sus compañeros y su capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo

10. Pasión e innovación

Evalúe su capacidad para proponer nuevas ideas y sugerencias, así como su iniciativa y el entusiasmo que demuestra al realizar su trabajo

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

**Comentarios del evaluado**

Escala gráfica por puntos (II)

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### Información Sobre el Evaluado

Nombre:	
Puesto:	

### Información Sobre el Evaluador

Nombre:	
Puesto:	

Fecha en que realiza la evaluación	
------------------------------------	--

**Instrucciones:** Califique cada uno de los factores marcando con una "X" en la casilla correspondiente considerando la siguiente escala:

- 0 = No cumple las expectativas, debe mejorar
- 1 = En ocasiones no cumple las expectativas, debe mejorar
- 2 = Cumple las expectativas, puede mejorar
- 3 = Sobresaliente, supera las expectativas

### Desempeño en la Función

#### 1. Producción

Evalúe el volumen del trabajo ejecutado normalmente

1	2	3	4
Comentarios:			

#### 2. Calidad del trabajo

Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado

1	2	3	4
Comentarios:			

#### 3. Conocimiento del trabajo

Evalúe el grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo

1	2	3	4
Comentarios:			

### Valores y Comportamientos Personales

#### 4. Sentido común y juicio

Evalúe el grado en que percibe la esencia de un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común

1	2	3	4
Comentarios:			

#### 5. Responsabilidad e integridad

Evalúe la puntualidad y la dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener los resultados esperados. Evalúe si es digno de confianza

1	2	3	4
Comentarios:			

Escala gráfica por puntos (II) cont.

**6. Cooperación e iniciativa**

Evalúe la voluntad para cooperar y ayudar a sus compañeros, así como su adaptabilidad y la manera de acatar ordenes

1	2	3	4
Comentarios:			

**7. Cumplimiento de normas y reglamentos**

Evalúe el cumplimiento de las BPM's, contribución al orden y limpieza de su área de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad, así como su aseo y aspecto personal

1	2	3	4
Comentarios:			

**8. Habilidad para aprender**

Evalúe si se le facilita aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en su trabajo

1	2	3	4
Comentarios:			

**9. Relaciones con otras personas**

Evalúe si es bien aceptado por sus compañeros y su capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo

1	2	3	4
Comentarios:			

**10. Pasión e innovación**

Evalúe su capacidad para proponer nuevas ideas y sugerencias, así como su iniciativa y el entusiasmo que demuestra al realizar su trabajo

1	2	3	4
Comentarios:			

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

--

**Comentarios del evaluado**

--

Escala gráfica

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
---------------------------------

<b>Información Sobre el Evaluado</b>	
Nombre:	
Puesto:	

<b>Información Sobre el Evaluador</b>	
Nombre:	
Puesto:	

Fecha en que realiza la evaluación	
------------------------------------	--

**Instrucciones:** Califique cada uno de los factores marcando con una "X" en la casilla correspondiente

<b>Desempeño en la Función</b>
--------------------------------

	Sobresaliente	Cumple	En Ocasiones NO Cumple	Nunca Cumple
1. Producción Evalúe el volumen del trabajo ejecutado normalmente				
2. Calidad del trabajo Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, esmero y orden del trabajo ejecutado				
3. Conocimiento del trabajo Evalúe el grado de conocimiento y experiencia para ejecutar su trabajo				

<b>Valores y Comportamientos Personales</b>
---

	Sobresaliente	Cumple	En Ocasiones NO Cumple	Nunca Cumple
4. Sentido común y juicio Evalúe el grado en que percibe la esencia de un problema y la capacidad para adaptarse a situaciones fuera de lo común				
5. Responsabilidad e integridad Evalúe la puntualidad y la dedicación al trabajo, así como la realización del mismo dentro del plazo estipulado y la necesidad de supervisión para obtener los resultados esperados. Evalúe si es digno de confianza				

6. Cooperación e iniciativa

Evalúe la voluntad para cooperar y ayudar a sus compañeros, así como su adaptabilidad y la manera de acatar ordenes

--	--	--	--

Escala gráfica (cont.)

Sobresaliente	Cumple	En Ocasiones NO Cumple	Nunca Cumple
---------------	--------	---------------------------	-----------------

7. Cumplimiento de normas y reglamentos

Evalúe el cumplimiento de las BPM's, contribución al orden y limpieza de su área de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad, así como su aseo y aspecto personal

--	--	--	--

8. Habilidad para aprender

Evalúe si se le facilita aprender cosas nuevas, así como la aplicación de lo aprendido en su trabajo

--	--	--	--

9. Relaciones con otras personas

Evalúe si es bien aceptado por sus compañeros y su capacidad para colaborar con los demás y trabajar en equipo

--	--	--	--

10. Pasión e innovación

Evalúe su capacidad para proponer nuevas ideas y sugerencias, así como su iniciativa y el entusiasmo que demuestra al realizar su trabajo

--	--	--	--

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

--

**Comentarios del evaluado**

--







**8.7 ANEXO VII: Procedimiento de Evaluación del Desempeño Propuesto para Ingenio S.A**