

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



**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA GUATEMALTECA.**

Claudia Elena Ortiz Mazariegos

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, Abril de 2,012

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



**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA GUATEMALTECA.**

Trabajo de Graduación

Presentado por

Claudia Elena Ortiz Mazariegos

Para optar al grado de

Maestro en artes

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, Abril de 2,012

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

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN VIDES DE URIZAR.]	VOCAL I
DR. SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. FAUSTO RENE BEBER GARCIA	VOCAL IV
BR. CARLOS FRANCISCO PORRAS LOPEZ	VOCAL V

**CONSEJO ACADEMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
LICDA. VIVIAN MATTA DE GARCIA MSc.
DR. ROBERTO FLORES ARZÙ
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

ÍNDICE

1 RESUMEN EJECUTIVO.....	8
2 INTRODUCCIÓN.....	9
3 PROBLEMA A RESOLVER.....	10
4 JUSTIFICACIÓN.....	11
5 MARCO TEÓRICO	12
5.1 Industria Farmacéutica.....	12
5.2 Clima Organizacional	12
5.3 Desarrollo Organizacional.....	13
5.4 Evaluación del Desempeño: Definición.....	14
5.5 Objetivos del Método de Evaluación del Desempeño.....	15
5.6 Factores que Determinan la Evaluación del Desempeño	15
5.7 Proceso de Evaluación	16
5.7.1 Factores a Evaluar	17
5.8 Errores de Evaluación.....	18
5.8.1 Errores de implementación.....	18
5.8.2 Errores humanos	18
5.9 Beneficiarios.....	18
5.10 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	19
5.10.1 Método de las escalas graficas:	19
5.10.2 Método de elección forzada	21
5.10.3 Método de investigación de campo.....	22
5.10.4 Método de incidentes críticos.....	22
5.10.5 Método de comparación por pares	23
5.10.6 Autoevaluaciones.....	23
5.10.7 Administración por objetivos	24
5.10.8. Evaluaciones psicológicas.....	24
5.10.9 Método de evaluación basada en retroalimentación	24
5.11 La Entrevista de Evaluación de Desempeño	25
6 OBJETIVOS.....	26
6.1. Objetivo General	26

6.2. Objetivos Específicos.....	26
7 METODOLOGÍA.....	27
8 RESULTADOS	28
9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
10 CONCLUSIONES.....	32
11 RECOMENDACIONES.....	33
12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
13 ANEXOS	37

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13
TABLA No. 2 ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS.....	19
TABLA No. 3 EVALUACIÓN POR ESCALAS GRÁFICAS	20
TABLA No. 4 EVALUACIÓN POR ESCALAS GRÁFICAS CON LA UTILIZACIÓN DE PUNTOS	21
TABLA No. 5 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.....	21
TABLA No. 6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	22
TABLA No. 7 INCIDENTES CRÍTICOS.....	23
TABLA No. 8 COMPARACIÓN POR PARES	23
TABLA No. 9 COMPETENCIAS A EVALUAR	28
TABLA No. 10 INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS O SANCIONES	30
TABLA No. 11 ENCUESTA DE NECESIDAD, PREGUNTA 1-3	37
TABLA No. 12 ENCUESTA, PREGUNTA 5	38

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1 Factores que determinan el desempeño	16
Grafico No. 2 Proceso de Evaluación.....	17
Grafico No. 3 Escalas gráficas semicontinuas	20
Grafico No. 4 Escalas gráficas discontinuas	20
Grafico No. 5 Encuesta, pregunta 4	38
Grafico No. 6 Coincidencias encontradas, cualidades a evaluar	39

1 RESUMEN EJECUTIVO

La búsqueda de mejora en la productividad y calidad de los procesos, con el objeto de ser competitivo ha llevado a las organizaciones a desarrollar medidas alternativas al cambio cultural a través de políticas formales de evaluación del desempeño.

En términos generales la evaluación del desempeño se define como la necesidad de “verificar” con una determinada frecuencia, si las tareas asignadas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aun tienen una clara capacidad de mejora.

Tras el diagnóstico realizado en la empresa en mención se logró determinar que existen suficientes motivos para poner en marcha dicho trabajo, ya que tanto personal de supervisión como técnico coinciden en la necesidad de crear un método que ayude a identificar al personal que se desempeña de manera correcta para que a este le sea reconocido su esfuerzo y al que no, que se tomen las medidas correspondientes, de manera que todos los trabajadores reciban las mismas oportunidades y que no existan excepciones dentro del ámbito laboral.

El manual de evaluación del desempeño que se elabora para esta empresa, es una herramienta práctica y fácil de utilizar. Fue desarrollado en dos formatos para la simplicidad de su manejo, en la cual podrán ser evaluados puestos con supervisión a cargo y sin supervisión.

El manual va dirigido a personal administrativo y técnico de la planta de producción para la industria farmacéutica, permitiendo evaluar factores de comportamiento laboral, productividad y supervisión; cada uno de estos contiene criterios que describen de mejor manera la forma de proceder del evaluado y su nivel de rendimiento en el cargo que desempeña.

Dicho manual está diseñado para su aplicación a todo nivel organizacional de manera que la alta gerencia pueda conocer su recurso humano y reevaluar perfiles de puestos o mejorar su sistema de selección con fin de obtener mejores resultados a mediano y largo plazo con respecto a la calidad, utilización de recursos, utilización de tiempos, productividad, todo ello conlleva a un aumento de las utilidades a percibir por la organización.

2 INTRODUCCIÓN

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante es por ello que se han implementado sistemas que evalúan el desempeño de los trabajadores a todo nivel jerárquico de la organización. Una empresa con mentalidad abierta de poder incorporar día a día nuevos sistemas generará aumentos en su desarrollo y productividad de cada uno de los procesos que lleva a cabo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el desarrollo de un manual de evaluación del desempeño que brinde a la industria farmacéutica una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño del personal técnico y administrativo de la planta de producción.

Es prioridad de la organización evaluar el potencial de sus trabajadores y determinar si puede mejorar su situación actual, analizando aspectos importantes al puesto de trabajo y a las personas, facilitando así el éxito personal y profesional.

Es por ello que con la implantación de esta herramienta técnica permitirá a la empresa elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional que promueva el trabajo en equipo, por ende elevará la productividad y eficiencia de las actividades a realizar.

Los factores que mejor permiten evaluar a los trabajadores tanto a nivel administrativo y técnico son la conducta laboral, productividad y la supervisión, ya que contienen aspectos de relación con sus compañeros, con sus superiores, la forma de proceder ante ciertas situaciones de toma de decisión, su aprovechamiento de tiempo, la calidad de su trabajo, y su capacidad de delegar asignaciones a otras personas.

Con la evaluación de estos factores se podrá ponderar las cualidades de los trabajadores de tal forma que sea posible describir su desempeño como Deficiente, Aceptable o Excelente; siendo útil para determinar las áreas de mejora individual.

3 PROBLEMA A RESOLVER

La planta de producción objeto de estudio carece de un manual que le permita evaluar el rendimiento de sus empleados, para fortalecer así la eficacia y calidad de los productos, y la empresa farmacéutica evaluada no cuenta con tal herramienta, por lo que es necesaria su implementación.

4 JUSTIFICACIÓN

Es fundamental que toda organización vele por el desarrollo de sus procesos, la evaluación del desempeño es vital para el aumento de la productividad; un mal manejo del talento humano con el que se cuenta en la organización trae como resultado el desperdicio de tiempo, recursos, y por ende pérdidas de capital.

La evaluación del desempeño es una actividad extremadamente difícil, responsabilidad de la administración de recursos humanos de las organizaciones para garantizar el desarrollo organizacional enfocado al crecimiento de la producción. Es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un manual de evaluación del desempeño para personal técnico y administrativo dentro de una planta de producción, de manera que se cuente con una herramienta fácil de comprensión y de aplicación que permita el reconocimiento del nivel de desempeño de los empleados, obteniendo los factores críticos así como el poder reconocer el esfuerzo y que este sea recompensado de forma real, de manera que motive a los demás a alcanzar un nivel de desempeño mayor cada vez traduciendo esto en aumento de la productividad.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 Industria Farmacéutica

La industria farmacéutica es un importante elemento en los sistemas de asistencia sanitaria de todo el mundo. El nivel de desarrollo de un país es medido por los indicadores de salud de la población y dentro de estos la producción de medicamentos es un parámetro importante para el progreso social.

La actividad de la industria Farmacéutica se basa, principalmente en la innovación y la búsqueda constante de nuevos productos. Su misión fundamental es la producción de medicamentos encaminados a mejorar la salud humana y contribuir a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. El sector farmacéutico se caracteriza por la necesidad de una continua investigación de nuevos productos, mejoras constantes de tecnología para la obtención de dichos productos, la búsqueda constante para mejorar la calidad y el coste de los productos (Perez, P., y Galanes, A. 1990)

5.2 Clima Organizacional

La organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente, las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales así como del sistema de premios y remuneración que adopte la organización. Lawrece,P. y Lorsch, j. (1972)

El clima organizacional puede ser definido como la necesidad del individuo de establecer una interacción social, o la atracción hacia la organización y la construcción de un sentimiento negativo o positivo al sentir pertenencia a la organización.

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh (1976) analizaron el clima como el resultado de las expectativas vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura es decir que tan centralizada se encuentre, especialización, incorporación y uso de tecnología, entre otras. Dessler, G. (1974) "El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en terminaos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

La percepción del clima que construyen las personas no son solo aspectos subjetivos u objetivos; sino que son resultado de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecutan en el cargo que desempeñan. Para la construcción del clima existe la intervención de ciertos elementos básicos; primero la interacción de las personas en el mismo sistema social es decir que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización. Segundo las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las que interactúan, produciendo imágenes positivas o negativas de ellas. (Mendez, C.E., 2006).

Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo: las

expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima Organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona. Es indispensable para las organizaciones, crear un clima laboral adecuado, puesto que como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, posiblemente se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor absentismo.

Si se diera esta relación directa, esto podría ser una buena herramienta de trabajo para las empresas, ya que no puede incidirse directamente en la satisfacción de un individuo, pero sí en las dimensiones del clima organizacional.

5.3 Desarrollo Organizacional

Es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones utilizando estrategias, métodos e instrumentos que se orienten a optimizar la interacción entre las personas y grupos para un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización asegurando así el desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados. Martinez, J.C.,(2006)

El Desarrollo Organizacional requiere de una visión global de la empresa, enfoque a sistemas abiertos, ser compatible con las condiciones del medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de los potenciales de las personas, grupos así como de sus relaciones

Tabla No. 1 Diagnostico del desarrollo organizacional

Señales de Daño	Señales de Salud
Poca iniciativa	Flujo de energía humana a todo nivel
Observan cosas equivocadas pero no hacen nada al respecto.	Deseo de exponer problemas observados
Control del proceso de decisión centralizado	Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia
Los gerentes están solos en su intento por realizar o obtener resultados.	Espíritu de equipo
La capacidad de juicio de las personas en los niveles bajos no es tomada en cuenta.	Se toma en consideración la opinión de todos los niveles.
Los individuos están en rivalidad cuando es necesario su colaboración	Colaboración espontanea, buscan y reciben ayuda.
Se evita la retroalimentación.	Reuniones para criticas conjuntas de desempeño y resultados

Fuente: Achilles, F. (1983) pp. 33-35

Varias organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio en la tecnología y en la información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. Por otra parte, el mismo Dossier (1976), argumenta que el desarrollo de la organización está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia en todos los niveles. Esos problemas pueden incluir falta de cooperación, descentralización excesiva y una comunicación deficiente.

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas. Amenazas como: la efectividad, la eficiencia, y su rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. Mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo es una tarea preocupante.

- El DO es un esfuerzo planeado, de toda la organización, manejado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y salud de la organización a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, por medio del conocimiento de las ciencias del comportamiento
- El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que tiene la intención de modificar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que éstas se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. (Warren Bennis 1999).
- El DO implica el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos (Gordon Lippitt).
- El DO es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, particularmente a través de una administración más eficaz y la colaboración de la cultura organizacional.

5.4 Evaluación del Desempeño: Definición

La evaluación del desempeño surge en E.E.U.U. en la década de 1920- 1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva que relacione la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En España, este sistema se extiende a partir de la década de los ochenta.

Son muchos los autores que plantean su concepto sobre la evaluación del desempeño entre ellos se encuentran:

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Con lo anterior expuesto se puede definir la evaluación del desempeño como los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

5.5 Objetivos del Método de Evaluación del Desempeño

Toda empresa que se dedique a la manufactura de productos farmacéuticos busca que el tiempo sea manejado óptimamente, lo que conlleva a beneficios monetarios para la organización, los objetivos que busca una evaluación del desempeño:

- Brinda una herramienta técnica que permite evaluar de forma sencilla y eficaz a todo el personal indistintamente el puesto que ocupe.
- Permite tomar decisiones generales para aplicar incentivos salariales por buen desempeño.
- Da a conocer las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas.
- Detecta las necesidades de formación de los individuos.
- Realiza un inventario sobre las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Da a conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado dentro de la organización.
- Revisa y valida las descripciones de los puestos de trabajo.
- Da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por otra, los objetivos individuales.

En resumen los objetivos fundamentales se pueden presentar en tres fases:

1. Permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permite que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración.
3. Ofrece la oportunidad de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

5.6 Factores que Determinan la Evaluación del Desempeño

El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña.

Grafico No. 1 Factores que determinan el desempeño



Fuente: Edward E. Lawler III, Lyman Porter,(USA) Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance: University of California 2004

5.7 Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, a través del cual el jefe y el subordinado analizan como se ha desarrollado el trabajo y modifiquen en conjunto las desviaciones si las hubiera.

La práctica empresarial efectúa de manera formal una evaluación del desempeño, habitualmente con periodicidad semestral, que queda documentada y sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones en prácticamente todos los aspectos que están relacionados con las personas en la empresa.

Para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, hay cuatro fases:

- Fase de implementación: Definir los objetivos de la organización dirigidos tanto hacia el desarrollo de la empresa y de las personas; identificar necesidades de mejoras.
- Fase de implantación: se establecen bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso; plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.
- Fase de aplicación: es el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.
- Fase de desarrollo: su objetivo es el mantenimiento y la actualización del sistema para que se acople a los objetivos iniciales.

Grafico No. 2 Proceso de Evaluación.



Fuente: Reyes, A., Ponce, A (2005)

5.7.1 Factores a Evaluar

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo, que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo, puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Relación con los compañeros: Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las

políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.

5.8 Errores de Evaluación

5.8.1 Errores de implementación

Error de método: cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.

Plan de acción: cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

5.8.2 Errores humanos

Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de halo: el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la evaluación, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, de esta manera se ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Polarización positiva o negativa: tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja, demasiado duro o blando para calificar.

Efecto memoria o de acontecimientos recientes: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir lo que hizo el evaluado en los últimos días.

Contraste: Es la tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo.

Semejanza: Es la tendencia por parte del calificador a hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en actitudes o historial.

5.9 Beneficiarios

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, medio y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe: Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones

orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomentando la comunicación en la organización para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el trabajador: Gracias a la evaluación, el trabajador es conocedor de las reglas de juego, es decir, de los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores. También consigue dar a conocer cuáles son las expectativas del superior acerca de su desempeño (sus fortalezas y debilidades), así como ser conocedor de las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y, las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

Beneficios para la organización: La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, así como una identificación de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, o por el contrario, disponen de condiciones para ascender o ser transferidos. De igual modo, la organización se beneficia de una política de recursos humanos, que ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), y estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

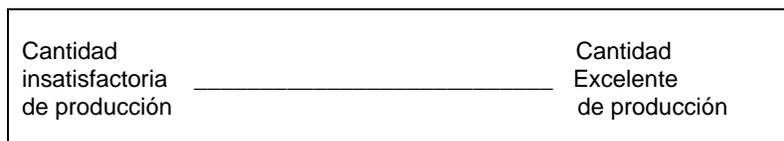
5.10 Métodos de Evaluación del Desempeño

5.10.1 Método de las escalas graficas:

Este evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Escalas graficas continuas: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une.

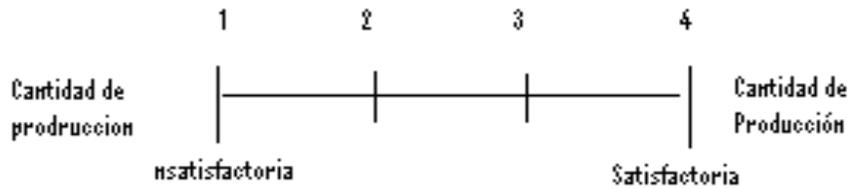
Tabla No. 2 Escalas gráficas continuas



Fuente: Chiavetano, I. (2007)

Escalas gráficas semicontinuas: Son escalas en las cuales existen límites intermedios entre los puntos extremos para facilitar la evaluación.

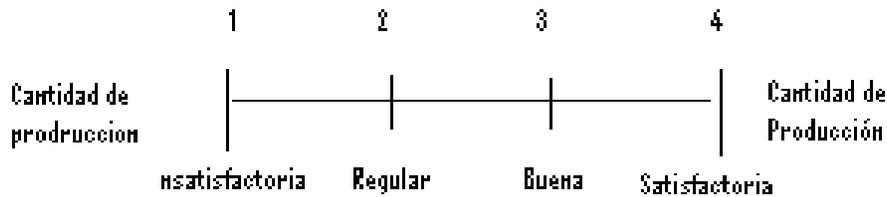
Grafico No. 3 Escalas gráficas semicontinuas



Fuente: Chiavetano, I. (2007)

Escalas gráficas discontinuas: Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se han establecido y descrito previamente el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Grafico No. 4 Escalas gráficas discontinuas



Fuente: Chiavetano, I. (2007)

Tabla No. 3 Evaluación por escalas gráficas

	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	<input type="checkbox"/> Satisfacción las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior puntual en el trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior es bastante cuidadoso en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Cumplimiento aceptable	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Comete numerosos errores.

Fuente: (Stoner, J. 1994)

Tabla No. 4 Evaluación por escalas gráficas con la utilización de puntos

Factores de evaluación	Grado					Puntos
Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios.	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción Satisfactoria Pero sin nada en especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da Cuenta de un sobresaliente resultado	
Calidad Evalúe exactitud, frecuencia de errores	1-2-3 Comete demasiados errores, desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente Satisfactorio pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional.	

Fuente: (Stoner, J. 1994)

5.10.2 Método de elección forzada

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 solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Los bloques están formados por dos clases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador escoge la frase que más se aplica y la que más se aplica el desempeño del evaluado

- | | |
|-------------------------------------|---|
| a Aprende con rapidez | a Trabaja con gran empeño |
| b Su trabajo es preciso y confiable | b Constituye un ejemplo para sus compañeros |
| c Con frecuencia llega tarde | c Se ausenta con frecuencia |

Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo. El evaluador escoge las frases que más de aplican al desempeño evaluado.

Tabla No. 5 Método de elección forzada

	No.	+	-
Solo hace lo que se le ordena	1		
Comportamiento irreprochable	2		
Acepta críticas constructivas	3		
Tiene temor a pedir ayuda	4		

Fuente: Chiavetano, .I.(2007)

5.10.3 Método de investigación de campo

Un representante del departamento solicita información al supervisor inmediato a cerca del desempeño del empleado, posterior a ello prepara una evaluación en base a la información, envía el resultado al supervisor para que lo verifique y posteriormente lo discuta con el especialista de personal y después con el empleado el resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

Tabla No. 6 Método de investigación de campo

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Lippitt, G. (1985)

5.10.4 Método de incidentes críticos

Técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así este método se centra en las excepciones del desempeño.

Tabla No. 7 Incidentes críticos

Lado Rojo			Lado Azul		
Fecha del Hecho	Elemento	Incidente critico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico positivo

Elemento: A: Trabajo con lentitud B: Perdió tiempo en el periodo de trabajo C: No inicio su tarea con celeridad	Elemento: A: Trabajo con velocidad B: Economizo tiempo al realizar el trabajo C: Inicio de inmediato su nueva tarea.
---	--

Fuente: Stoner,J.(1994)

5.10.5 Método de comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. Cada hoja del formulario será ocupada por un factor de Evaluación de Desempeño.

Tabla No. 8 Comparación por pares

Comparación en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		x		
A y D	x			
C y D			x	
A y C	x			
B y C		x		
B y D		x		
Puntuación	2	3	1	0

Fuente: Chiavetano,I. (2007)

5.10.6 Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

El empleado describe el puesto que desempeña para después enumerar sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. (Werther., W., Davis, K. 1996)

5.10.7 Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

5.10.8. Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

5.10.8 Método de evaluación basada en retroalimentación

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado *Retroalimentación 360°*, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta abundancia de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento. Dessler, G. (1996).

5.11 La Entrevista de Evaluación de Desempeño

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación de desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado (empleado) no llega a conocerla.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de dialogo y la de solución de problemas, la intención es que mejore el desempeño, es necesario darle a conocer los datos importantes y significativos acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud.

Los propósitos de la entrevista de evaluación son los siguientes:

Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño.

Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.

Discutir las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado qué necesita entender de cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas para tal mejoramiento.

Estimular relaciones personales más fuertes entre superior y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo.

Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada. El empleado tiene derecho a conocer toda la información con respecto a la manera cómo está siendo juzgado su desempeño. Alies, M. (2003).

El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización. Los altos niveles de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias etapas de la administración del personal desde la selección de este hasta la asignación de funciones, las fuentes de error son muchas y requieren un análisis profundo de las mismas. Los resultados de la evaluación del desempeño son un termómetro de las condiciones humanas de la organización, se utilizan como una guía para tomar decisiones en cuanto a compensaciones y otras actividades de administración de recursos.

6 OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

6.1.1. Elaborar un Manual para la evaluación del desempeño del personal técnico y administrativo de una planta de producción en la industria farmacéutica.

6.2. Objetivos Específicos

6.2.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con respecto a las necesidades de evaluación del personal.

6.2.2. Definir una herramienta simple que facilite reconocer el talento humano con el que se cuenta en la planta de producción.

6.2.3. Proveer a la empresa de un manual que sea aplicable tanto a personal técnico como administrativo, que permita la retroalimentación de sus labores y un aumento exponencial de la productividad de toda la organización.

7 METODOLOGÍA

La metodología empleada para la elaboración del presente trabajo de investigación fueron los siguientes métodos:

Mediante la observación, que permitió el registro visual de lo que ocurre dentro de la planta de producción de la industria farmacéutica en mención, con respecto a la administración del recurso humano, el clima organizacional y los factores que influyen en el desempeño.

Se utilizó un formulario dirigido a personal de niveles de mando y supervisión, diseñado para obtener información de la situación actual dentro de la planta. Posterior a ello mediante un análisis estadístico se estableció las competencias de estudio de mayor interés para el proceso de evaluación del desempeño.

El universo de estudio fue integrado por todo el personal de planta (63 personas), que se dividieron en dos grupos: la parte administrativa (6 personas) y la parte operativa (57 personas).

Los formatos se desarrollaron bajo el método de escalas gráficas con utilización de puntos, asociado al método de auto-evaluación y al método de evaluación basada en retroalimentación.

Para el análisis de los resultados se realizó de una herramienta electrónica que permite desplegar de manera sencilla los resultados y visualizar las áreas positivas y negativas de cada trabajador, cada una de las competencias evaluadas obtiene una ponderación clasificando el rendimiento como Excelente, Aceptable o Deficiente.

8 RESULTADOS

En base a las competencias destacadas se elaboraron dos formatos los cuales servirán para evaluar las destrezas de los trabajadores según el grupo laboral al que pertenezcan (nivel técnico o administrativo). Siendo el formato A el dirigido a empleados que no tienen a su cargo supervisión, y el formato B dirigido, a los empleados que tienen a su cargo supervisión de personal.

Del análisis del instrumento utilizado se llegó a la conclusión que son tres los factores cruciales, siendo el primero de estos la conducta laboral en la cual se pretende evaluar el proceder del empleado dentro de la empresa, su interacción con los compañeros, el grado de compromiso que tiene con la empresa así como el interés que posee para desarrollar su trabajo, como segundo factor se tiene la productividad con lo cual se busca examinar la relación entre resultados y tiempo, así como el manejo de los recursos y el valor agregado que este pueda brindar, como tercer factor es la supervisión con el cual se medirá la capacidad de planear, organizar, asignar actividades y dirigir a cada uno de sus subordinados con el fin de alcanzar los objetivos previstos.

Para el factor de conducta laboral la cualidad primordial para evaluar su desempeño en la empresa es la actitud que este tiene frente a los distintos aspectos de sus atribuciones, así como su capacidad para la toma de decisiones acertadas y oportunas, con 5 y 4 coincidencias cada uno. Para el factor de productividad las cualidades de mayor importancia son la cooperación e iniciativa, con 5 coincidencias cada uno, siendo estas las características más importantes que los superiores buscan en sus trabajadores. Para el factor de supervisión las cualidades que son necesarias para el personal que tiene a su cargo el control de personal son la planificación y el orden con 5 y 4 coincidencias respectivamente.

Tabla No. 9 Competencias a evaluar

Conducta Laboral	Relaciones Interpersonales
	Compromiso Institucional
	Sentido común, toma de decisiones
	Cooperación y actitud
	Disciplina
Productividad	Habilidad para aprender
	Conocimiento del trabajo
	Iniciativa
	Ejecución
	Responsabilidad
	Calidad en el trabajo
Supervisión	Cantidad de trabajo
	Interacción con los colaboradores
	Liderazgo
	Dirección de personal
	Planificación y Organización
Comunicación	

Las metodologías utilizadas para desarrollar los formatos son el método de escalas gráficas con utilización de puntos, método de auto-evaluación y método de evaluación basada en retroalimentación; debido a que permiten obtener información objetiva de cada uno de los individuos así como poder identificar sus fortalezas y necesidades de desarrollo. Los formularios elaborados serán de doble entrada en el cual las líneas verticales representan los factores de evaluación del desempeño ya descritos anteriormente, mientras que las filas representan los grados de variación de tales factores; dichos grados de variación se dimensionarán de menor a mayor, mediante una escala 2, 4, 6, 8, 10; dando para cada calificación una cualidad que ejemplifique el comportamiento más acertado al desempeño de evaluado.

Para el formato A el factor de conducta laboral tendrá un peso porcentual de 40% y para el factor de productividad un 60%.

Para el formato B el factor de conducta laboral tendrá un peso porcentual de 30%, para el factor de productividad un 40 % y para el factor de supervisión un 30%.

La suma de estas cualidades en cada uno de sus factores permite ponderar el rendimiento de cada individuo calificándolo como Excelente, Aceptable o Deficiente.

Como resultado del presente trabajo se realizó el manual de evaluación de desempeño (anexos), el cual incluye los dos formatos previamente mencionados, así como las instrucciones de llenado y cálculos que permitirán medir el nivel de desempeño de cada trabajador.

9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La aplicación efectiva del manual de evaluación del desempeño en cualquier tipo de organización es sumamente difícil ya que por lo general no existe un compromiso real por parte de la alta gerencia, así como el convencimiento de los grandes beneficios que esta trae a largo plazo para la organización, así mismo el desconocimiento de la necesidad que existe de un cambio cultural dentro de la organización orientado hacia el respeto mutuo, la unión de intereses y participación de todos los involucrados, permitiendo alcanzar los niveles de calidad y productividad requeridos. Es por ello fundamental que al momento de presentar el manual se explique y se manifieste de forma detallada que papel que juegan los involucrados en el proceso de evaluación así mismo dejar plasmado cuales serán las políticas y objetivos a alcanzar tras la aplicación de dicho manual.

El método de evaluación de escalas gráficas por puntos, permite medir los niveles de desempeño de manera objetiva; lo cual sirve para la promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar sus funciones, efectuar reconocimientos o incentivos ya sea de índole económico o psicosocial, rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades, decidir la permanencia del personal de la empresa, obtener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación basados en las necesidades de los grupos.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal evaluado serán sujetas a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio.

Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

Tabla No. 10 Incentivos, Reconocimientos o Sanciones

	Incentivo- Reconocimiento- Sanciones
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 8% del sueldo.• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su buen desempeño.• Capacitación externa equivalente a 1 seminario o taller al año.
Aceptable	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación costeadada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Deficiente	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la empresa, dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.

Se logró detectar que los resultados del desempeño son un termómetro de las condiciones humanas de la organización, las cuales sirven como guía para tomar decisiones en cuanto a compensaciones o administración de recursos; altos niveles de empleados que no se desempeñan bien son indicadores de errores en la administración del personal, cuyo origen puede ser desde su selección hasta la asignación de tareas. De manera que la finalidad de la evaluación es mejorar el rendimiento de este recurso humano con el que cuenta la organización, permitiendo desarrollar sus habilidades, capacitando sus debilidades con la finalidad de promover la productividad y calidad en todos los niveles.

10 CONCLUSIONES

10.1 Se elaboró un manual que servirá como una herramienta para la evaluación del desempeño para personal de la planta de producción en la industria farmacéutica en estudio.

10.2 El diagnóstico realizado dentro de la empresa permitió observar la necesidad que existe de la creación del manual de evaluación de desempeño.

10.3 El manual fue diseñado como una herramienta práctica para llevar a cabo una evaluación participativa, que permita una retroalimentación de los resultados.

10.4 El manual de evaluación fue diseñado para ser aplicado a todo el personal de la planta de fabricación, de acuerdo al grupo laboral al que pertenezcan, con su aplicación se logrará precisar su potencial y alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

11 RECOMENDACIONES

11.1 Es fundamental un compromiso organizacional para que se cumpla el proceso de evaluación del desempeño, ya que solo de esta manera se podrán percibir los beneficios de esta herramienta.

11.2 Se recomienda implementar este sistema de evaluación del desempeño a todos los niveles de la organización, ya que es una herramienta útil para alcanzar niveles óptimos de productividad y calidad.

11.3 Se recomienda a la organización la ejecución continua del proceso de evaluación para fomentar el compromiso de los evaluados de manera que cumplan las metas impuestas por ellos mismo.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achilles, F. (1983). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. México: Limusa
2. Alies, M. (2003). Elija al mejor. Como entrevista por competencias. 2 ed. Argentina: Granica.
3. Anzueto, M.E., Espinosa, G.G., López, V., Pérez, N.K., Rios, F. y Rodas. M.A. (2009). La industria farmacéutica y sus productos con control de calidad. Universidad Autónoma de Chiapas. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/23792777/Control-de-Calidad-de-La-Industria-Farmaceutica-Ensayo>
4. Arias, J.A. (2009). Factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño. Recuperado de
5. Bennis, W. (1999). Managing People Is Like Herding Cats. On leadership. USA: Executive Excellence Publishing
6. Bohlander, G. Snell, Scott., (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning Editores, S.A.
7. Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: McGraw Hill.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8ª edición. México: McGraw Hill.
9. Dessler, G. (1996). Administración del Personal 6ª edición. México: Prentice-Hall
10. Elsy, R. (2006). Evaluación del desempeño de los profesionales de la enfermería del instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes de Mérida y su Relación con la Motivación Laboral. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
11. Faus, J., Segarra, O. (2008) Farma Un viaje por la industria farmacéutica. España: Gestion 2000
12. Fernandez, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. España: Ediciones Diaz de Santos
13. Fernandez, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos. Organización y dirección. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
14. Gennaro, A.R. (2003). Remington. Farmacia. 20 edición. Argentina: Editorial Médica Panamericana.
[http://www.cehu.com/site/publicaciones/FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20E%20INDICADOR%20DE%20DESEMPENO%20\(NOVIEMBRE\).pdf](http://www.cehu.com/site/publicaciones/FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20E%20INDICADOR%20DE%20DESEMPENO%20(NOVIEMBRE).pdf)
15. Ilrigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Uruguay: Cinterfor.

16. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2003). Gestión por puestos. México: Ediciones Garay.
17. Koontz, H. y Weihrinch, H. (1996). Administración una perspectiva global. 11 ed. México: Mc Graw-Hill
18. Lawrence, P. y Lorsch, J. (1976). Desenvolvimiento de organizaciones: diagnostico. Sao Pablo: Edgard Blucher
19. Lippitt, G. (1985). Implementing Organizational change 1ª edición. San Francisco: Jossey-Bass
20. Lusthaus, C., (2002). Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
21. Martínez, J.C. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar
22. Méndez, C.E., (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario
23. Nava, M.(2001). ISO 9000:2000 Estrategia para implantar la norma de calidad para mejora continúa. México: Limusa
24. Pérez, P. y Galanes, A. (1990). Industrias Farmacéuticas y patentes. España: Ministerio de Industria y Energía
25. Ponce, A. (2004). Administración de personal II, Sueldos y Salarios. México : Limusa
26. Ponce, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa
27. Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22 ed.). Recuperado de <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>
28. Reyes A., Ponce, A. (2005). Administración por objetivos. México: Limusa
29. Reyes, M.O. (2006). La información financiera por segmento como medio para evaluar el rendimiento de la industria farmacéutica (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos. Guatemala.
30. Rodriguez, J., (2007). Administración Moderna de Personal. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
31. Stoner, J. (1994). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
32. Valdés L,A., (2004). Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico. México: Fondo editorial FCA
33. Valera, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Mexico: Pearson Prentice Hall

34. Velásquez, A. (2011). Elaboración de guía para la optimización del desempeño del Recurso humano en un centro de acopio de hortalizas en el municipio de Estanzuela, Zacapa. Guatemala.
35. Wayne, R. y Noe, R., (2005). Administración de recursos humanos. Novena edición. Mexico: Pearson Prentice-Hall
36. Werther,W. Davis, K., (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. México: Mc Graw-Hill

13. ANEXOS

13.1 Formulario

Responda las siguientes preguntas de forma clara

1. ¿En qué área desempeña?

Producción____ Empaque____ Control de Calidad____ Microbiología____ Garantía de Calidad____

2. ¿Qué puesto desempeña en dicha área?

3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

4. ¿Cuentan con procedimientos que evalúen el desempeño de sus subordinados?

5. ¿Qué cualidades considera necesarias para evaluar el desempeño de los trabajadores?

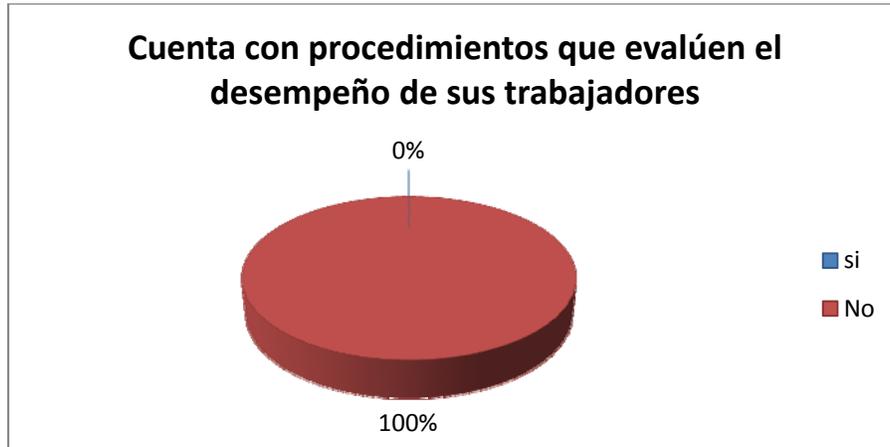
13.2 Tabulación de datos encuesta de necesidad

Tabla No. 11 Encuesta de necesidad, pregunta 1-3

Área	Puesto		Trabajadores a supervisar
Producción	Jefe de producción	1	35
	Supervisor de procesos	1	1
Empaque	Supervisor de empaque	1	15
Control de calidad	Jefe Control de Calidad	1	3
Microbiológica	Jefe de Microbiología	1	1
Garantía de Calidad	Gerente Garantía de Calidad	1	7
	Total	6	57
			63

Fuente: Datos experimentales

Grafico No. 5 Encuesta, pregunta 4



Fuente: Datos experimentales

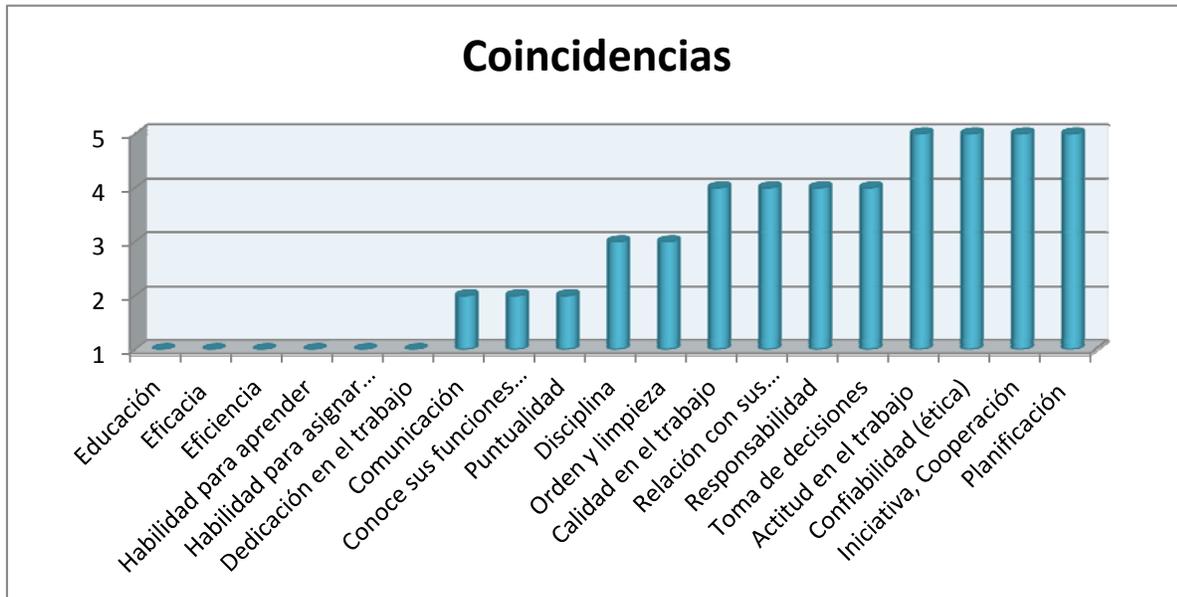
Tabla No. 12 Encuesta, pregunta 5

¿Qué cualidades considera necesarias para evaluar el desempeño de los trabajadores?

Cualidades	Coincidencias
Educación	1
Eficacia	1
Eficiencia	1
Habilidad para aprender	1
Habilidad para asignar tareas	1
Dedicación en el trabajo	1
Comunicación	2
Conoce sus funciones laborales	2
Puntualidad	2
Disciplina	3
Orden y limpieza	3
Calidad en el trabajo	4
Relación con sus compañeros de trabajo	4
Responsabilidad	4
Toma de decisiones	4
Actitud en el trabajo	5
Confiabilidad (ética)	5
Iniciativa, Cooperación	5
Planificación	5

Fuente: Datos experimentales

Grafico No. 6 Coincidencias encontradas, cualidades a evaluar



Fuente: Datos experimentales

13.3 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONTENIDO

1	Introducción.....	42
2	Evaluación del Desempeño	42
3	Objetivos	42
4	Responsabilidad	43
4.1	Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos:	43
4.2	Es responsabilidad del supervisor	44
4.3	Es responsabilidad del supervisado	44
5	Frecuencia de Evaluación.....	44
6	Proceso de Evaluación del Desempeño	45
7	Competencias a Evaluar	45
8	Formatos a Utilizar	46
9	Distribución de los evaluados por grupos laborales.....	46
10	Estructura de la Entrevista de Evaluación.....	46
11	Distorsiones en la evaluación del desempeño.....	47
12	¿Como se llenan estos formularios?	48
12.1	Información General	48
12.2	Factores de desempeño.....	49
12.3	Respaldo de la Hoja	49
12.4	Informe	49
13	Incentivos, Capacitaciones o Sanciones	52



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA GUATEMALTECA

1 Introducción

En la industria farmacéutica guatemalteca, el ser competitivos es un factor primordial para mantenerse dentro del mercado objetivo, es por ello fundamental que las organizaciones se preocupen por optimizar su calidad y productividad. Una de las herramientas que le permitirá alcanzarlos es la administración del recurso humano con el que se cuenta, ya que de él depende el desarrollo de los procesos.

Es por ello que se presenta a continuación un manual para la evaluación del desempeño dirigido tanto a personal técnico como administrativo de la planta de producción. Con la finalidad de brindar una herramienta funcional y práctica que ayude a la organización a identificar las cualidades de su personal y las debilidades que puede reforzar para alcanzar niveles óptimos de calidad.

2 Evaluación del Desempeño

Se define como los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

3 Objetivos

Toda empresa que se dedique a la manufactura de productos farmacéuticos busca que el tiempo sea manejado óptimamente, lo que conlleva a beneficios monetarios para la organización, los objetivos que busca una evaluación del desempeño son:



- Brindar una herramienta técnica que permita evaluar de forma sencilla y eficaz a todo el personal indistintamente el puesto que ocupe.
- Permitir la toma de decisiones generales para aplicar incentivos salariales por buen desempeño.
- Poner en manifiesto las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas de capacitación.
- Detectar las necesidades de formación de los colaboradores.
- Realizar un inventario sobre las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Dar a conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado dentro de la organización.
- Revisar y validar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por otra, los objetivos individuales.

4 Responsabilidad

Para lograr el éxito en la aplicación del manual de Evaluación del desempeño, es necesario la participación activa de: Recursos Humanos, los supervisores y los supervisados.

4.1 Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos:

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de Evaluación del Desempeño
- Asesorar y capacitar a supervisores y supervisados en el uso de la Evaluación del Desempeño.
- Dar seguimiento a la aplicación de la Evaluación del Desempeño.



- Velar por el cumplimiento oportuno de las políticas como resultado de la Evaluación del Desempeño.

4.2 Es responsabilidad del Evaluador

- Evaluar al personal bajo su dependencia.
- Llevar registro de conductas sobresalientes, positivas o negativas.
- Dar apoyo y orientar al evaluado en los factores que necesite mejorar.
- Remitir la Evaluación del desempeño a la Dirección de Recursos Humanos, a más tardar diez (10) días después de haberla recibido.

4.3 Es responsabilidad del evaluado de:

- Asumir los objetivos de la institución como suyos, contribuyendo con el buen desarrollo de las actividades a su cargo.
- Participar activamente en el proceso de su evaluación.
- Planificar con el supervisor, acciones a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.
- Evaluar objetivamente a su superior.

5 Frecuencia de Evaluación

Se tendrán al menos dos entrevistas de evaluación con cada persona evaluada. Las entrevistas corresponderán a cada uno de los semestres del año. Se considerarán estas dos entrevistas como mínimo, dejando a consideración la decisión de cada responsable la iniciativa de mantener con sus colaboradores los intercambios que considere necesarios.



6 Proceso de Evaluación del Desempeño



7 Competencias a Evaluar

Conducta Laboral	Productividad	Supervisión
Relaciones Interpersonales	Habilidad para aprender	Interacción con los colaboradores
Compromiso Institucional	Conocimiento del Trabajo	Liderazgo
Sentido Común y Toma de decisiones	Iniciativa	Dirección de personal
Cooperación y Actitud	Ejecución	Planificación y Organización
Disciplina	Responsabilidad	Comunicación
	Calidad en el trabajo	
	Cantidad de trabajo	



8 Formatos a Utilizar

Formato (A): formulario para evaluar semestralmente al empleado que no tiene a su cargo personal a supervisar, según el grupo laboral al que pertenezca

En este formato incluye un formulario para que los evaluados se autoevalúen y evalúen a su jefe inmediato superior.

Formato (B): formulario para evaluar semestralmente al empleado que tiene a su cargo personal a supervisar, según el grupo laboral al que pertenezca

9 Distribución de los evaluados por grupos laborales

- Nivel Administrativo (dentro de la planta de producción)

Está constituido por quienes realizan funciones administrativas y profesionales, de jefatura formal, es decir por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento y supervisores.

- Nivel Técnico (dentro de la planta de producción)

Incluye personal que ejecuta funciones de carácter operativo, y miscelánea, especializado dentro de los departamentos administrativos y técnicos.

10 Estructura de la Entrevista de Evaluación

1. Contacto inicial y creación de un clima favorable
2. Realización de la entrevista
 - No sugerir las respuestas en las preguntas.
 - No hacer preguntas de doble sentido.
 - Si el evaluado duda en responder, plantear de nuevo la pregunta.
 - Situarse en el lugar del evaluado, evitando conclusiones precipitadas.
 - Actuar con naturalidad, tanto en expresiones como gestos.



3. Realización de un “compromiso”

No acabar con la entrevista sin haber llegado a acuerdos acerca del pasado y, sobre todo acerca del futuro.

Dar ocasión al evaluado de exponer sus puntos de vista.

4. Cierre de la entrevista

Agradecer al evaluado su colaboración y concretar la fecha de la próxima reunión.

11 Distorsiones en la evaluación del desempeño

Las distorsiones en la evaluación son errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. En la medida que una evaluación del desempeño este sesgada o distorsionada, la probabilidad de estimular la productividad decrece considerablemente, mientras aumenta la probabilidad de tomar decisiones erróneas respecto al personal que se evalúa.

- **Efecto halo:** Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona.
- **Efecto horn:** Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor negativo a todos los aspectos del desempeño de esa persona.
- **Tendencia central:** Es la tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo.
- **Polarización positiva o negativa:** El calificador es demasiado "blando" o "duro" con el evaluado. En ambos casos, las consecuencias prácticas son desmotivación y disminución de la productividad.
- **Contraste:** Es la tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo.
- **Primera impresión:** Es la tendencia a hacer un juicio inicial de una persona, favorable o desfavorable y después ignorar o distorsionar información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.



- **Semejanza:** Es la tendencia por parte del calificador de hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe más parecidas a él o ella en actitudes o historia.

12 ¿Cómo se llenan estos formularios?

Estos formularios deberán ser llenados por el superior y el supervisado a lapicero y luego de forma electrónica y solamente en original.

Para facilitar la tabulación de datos, es importante el uso de letras y números claros en los espacios previstos.

12.1 Información General

Corresponde al supervisor llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

Periodo: escribir el tiempo a evaluar, marcando el mes de inicio al actual, importante notar que el evaluador debe tener un mínimo de 3 meses en el cargo.

Fecha: escribir la fecha en que se está realizando la evaluación. Indique día, mes y año

Nombre: escribir el nombre y apellido del evaluado.

Puesto: escribir el nombre del puesto que ocupa el evaluado.

Nombre del jefe: escribir el nombre del jefe inmediato del evaluado

Puesto del jefe: escribir el puesto que ocupa el jefe inmediato del evaluado.



12.2 Factores de desempeño

Este apartado contiene la enumeración y descripción de los factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

Para seleccionar el grado de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al empleado en una entrevista en la que con base en un diálogo objetivo ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del periodo evaluado. Para ello el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado, y una vez que ambos lleguen al consenso procederá a llenar el espacio correspondiente con el valor que evalué el desempeño de este en cada factor siendo la escala de valores de 2,4,6,8,10

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

12.3 Respaldo de la Hoja

Retroalimentación y compromisos: en este espacio el evaluado podrá opinar acerca de su desempeño, sus fortalezas, y debilidades, así como sus compromisos para la mejora del desempeño.

12.4 Informe

Para la tabulación de los datos es necesario trasladar los valores plasmados en los formatos iniciales, al programa electrónico, es cual está diseñado de tal forma que en la pestaña “informe de supervisión” despliegue la suma de cada factor y su ponderación para desplegar la calificación final en el color



###

que le corresponda según el puntaje obtenido para que sea más fácil apreciar los resultados

Formato A: Personal sin supervisión a cargo

FORMATO A - Microsoft Excel

INFORME DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Periodo: 0 Fecha: 00/01/1900

Nombre: 0
Puesto: 0
Nombre del Jefe: 0
Puesto del Jefe: 0

Conducta Laboral	Auto-Evaluació	Jefe Inmediato	Promedio Ponderado
1 Relaciones Interpersonales	0	0	0
2 Compromiso institucional	0	0	0
3 Sentido común y toma de decisiones	0	0	0
4 Cooperación y actitud	0	0	0
5 Disciplina	0	0	0
Calificación	0%	0%	0%

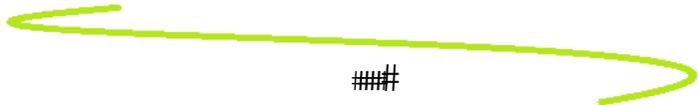
Clave de colores

0	50	Deficiente
51	75	Aceptable
76	100	Excelente

Productividad	Auto-Evaluació	Jefe Inmediato	Promedio Ponderado
1 Habilidad para aprender	0	0	0
2 Conocimiento del trabajo	0	0	0
3 Inicativa	0	0	0
4 Ejecución	0	0	0
5 Responsabilidad	0	0	0
6 Calidad en el trabajo	0	0	0
7 Cantidad de trabajo	0	0	0
Calificación	0%	0%	0%

RESUMEN	Auto-Evaluació	Jefe Inmediato	Promedio Ponderado	Calificación Final
1 Conducta Laboral	0%	0%	0%	0%
2 Productividad	0%	0%	0%	
Calificación	0%	0%	0%	Deficiente

Firma del Colaborador: _____ Firma del Jefe Inmediato: _____



###

La distribución de cada factor se describe a continuación:

Factor	Auto- evaluación	Jefe inmediato	Peso porcentual
Conducta laboral	20%	80%	40%
Productividad	20%	80%	60%

Formato B: Personal con supervisión a cargo

Informe de Resultados Evaluación del Desempeño

Periodo: Fecha: #####/###/####

Nombre: *

Puesto: *

Nombre del Jefe: *

Puesto del Jefe: *

Conducta Laboral	Auto-Evaluación	Jefe Inmediato	Promedio Ponderado
1 Relaciones interpersonales	0	0	0
2 Compromiso institucional	0	0	0
3 Sentido común y toma de decisiones	0	0	0
4 Cooperación y actitud	0	0	0
5 Disciplina	0	0	0
Calificación	0%	0%	0%

Productividad	Auto-Evaluación	Jefe Inmediato	Promedio Ponderado
1 Habilidad para aprender	0	0	0
2 Conocimiento del trabajo	0	0	0
3 Iniciativa	0	0	0
4 Ejecución	0	0	0
5 Responsabilidad	0	0	0
6 Calidad en el trabajo	0	0	0
7 Cantidad de trabajo	0	0	0
Calificación	0%	0%	0%

Cantidad Colaboradores: 0

Supervisión	Auto-Evaluación	Jefe Inmediato	Promedio Colaborador	Promedio Ponderado
1 Interacción con colaboradores	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
2 Liderazgo	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
3 Dirección de personal	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
4 Planificación y organización	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
5 Comunicación	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Calificación	0%	0%	#DIV/0!	#DIV/0!

RESUMEN	Auto-Evaluación	Jefe Inmediato	Promedio Colaborador	Promedio Ponderado	Calificación Final
1 Conducta Laboral	0%	0%		0%	#####
2 Productividad	0%	0%		0%	#####

Clave de colores:
 50 Deliciente
 75 Aceptable
 100 Excelente

Calificación de los Colaboradores:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	



La distribución de cada factor se describe a continuación:

Factor	Auto- evaluación	Jefe inmediato	Colaboradores	Peso porcentual
Conducta laboral	20%	80%	--	30%
Productividad	20%	80%	--	40%
Supervisión	10%	70%	10%	30%

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado; en el cuadro siguiente se indican los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes ponderaciones.

Deficiente*	0-50
Aceptable	51-75
Excelente**	76-100

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado

* El rendimiento esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamentale con en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

13 Incentivos, Capacitaciones o Sanciones

En base a los resultados y tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, el jefe inmediato determinará las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación los niveles de ACEPTABLE O DEFICIENTE.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que a su juicio pueden corregirse o mejorarse. Propiciando la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que este plantee.



Todas las propuestas de capacitación deben considerar su viabilidad, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Siendo sus recomendaciones “específicas” para las necesidades de cada evaluado.

Los planes de capacitación o corrección en los casos de niveles de desempeño equivalentes a ACEPTABLE O DEFICIENTE deberán ser atendidos a corto plazo por la organización. Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato. No deberá imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias a futuro, que pudieran mostrarse en el periodo de evaluación siguiente. Los reconocimientos a los empleados con calificaciones EXCELENTE, deberán ser publicadas para incentivar al resto de empleados a mejorar sus niveles de desempeño.

Las acciones a tomar con los empleados según calificación

	Incentivo- Reconocimiento- Sanciones
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 8% del sueldo.• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su buen desempeño.• Capacitación externa equivalente a 1 seminario o taller al año.
Aceptable	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación costada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Deficiente	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la empresa, dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.



Formatos de evaluación

Formatos de evaluación



FORMATO -A- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Periodo: _____ Fecha: _____
 Nombre: _____ Nombre del jefe: _____
 Puesto: _____ Puesto del jefe: _____

Instrucciones: Coloque en la columna de la derecha el número que corresponde según el comportamiento que presente el evaluado en la mayoría de las situaciones, en función de la siguiente escala: 2,4,6,8 ó 10 puntos.

CONDUCTA LABORAL						Punteo	
Factores de evaluación	Grado					Auto- evaluación	Jefe Inmediato
	2	4	6	8	10		
1. Relaciones interpersonales Habilidad de interactuar, establecer y mantener relaciones de trabajo con diferentes tipos de personas en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, diplomacia y la cordialidad correspondiente.	Trabaja mal con los demás	Cierta dificultad para trabajar con otros.	Trabaja bien con los demás.	Va más allá de lo satisfactorio.	Excepcionalmente bien aceptado.		
2. Compromiso Institucional Capacidad para asumir y transmitir el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia hacia la empresa.	No demuestra compromiso empresarial.	No es consistente la demostración de compromiso.	Se muestra comprometido e identificado (a) con la empresa.	Transmite efectivamente los valores empresariales en su actuación diaria.	Siempre antepone a la empresa en sus decisiones y actuaciones.		
3. Sentido Común y toma de decisiones Capacidad para tomar decisiones en la ejecución del puesto, haciendo uso de la información disponible con lógica y de acuerdo a la situación.	Siempre toma la decisión equivocada.	se engaña con frecuencia al momento de tomar decisiones	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.	Logra resoluciones efectivas en problemas sencillos y complejos, aun en situaciones difíciles.	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.		
4. Cooperación y Actitud Es la voluntad de cooperar, prestar ayuda a los compañeros de trabajo y acatar órdenes.	Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación.	A veces es difícil de motivar, le falta entusiasmo.	Generalmente cumple de buena manera lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo.	Siempre está dispuesto a cooperar y ayudar a sus compañeros.	Coopera al máximo y se esfuerza por ayudar a sus compañeros.		
5. Disciplina Es el grado de respeto que manifiesta el trabajador hacia superiores, compañeros. Además el respeto por normas y disposiciones.	Es muy indisciplinado, parece no importarle las órdenes.	En ocasiones protesta, falta el respeto y reacciona desfavorable a las órdenes.	Protesta y se resiste a obedecer, aunque muy ocasionalmente.	Muy cuidadoso y respetuoso, cumple con prontitud y acata órdenes.	Cumple sin objetar órdenes a menos que tenga una razón poderosa, la cual comunica a sus superiores.		



PRODUCTIVIDAD						Punteo	
Factores de evaluación	Grado					Auto-evaluación	Jefe Inmediato
1. Habilidad para aprender: Capacidad de comprender la nueva información y aplicarla en su trabajo.	2 no asimila la nueva información	4 se le dificulta aprender nueva información	6 Aprende nuevas cosas, pero no las aplica en su trabajo	8 Aprende con un mínimo de supervisión y lo aplica.	10 Aprende velozmente y la aplica en su trabajo.		
2. Conocimiento del trabajo: Posee la información necesaria para ejecutar el puesto de trabajo con efectividad.	2 Sabe poco del trabajo.	4 Sabe parte del trabajo pero necesita capacitación.	6 Sabe lo suficiente para realizar su trabajo	8 Tiene algunos conocimientos extras de su trabajo.	10 Sabe más de lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.		
3. Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele, tiene nuevas ideas y muestra originalidad al momento de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.	2 Incapaz de tomar la iniciativa en ninguna actividad.	4 Se le deben brindar las instrucciones detalladas.	6 Cuando es necesario propone acciones e ideas de valor.	8 Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	10 Siempre muestra iniciativa en sus actividades aportando ideas funcionales.		
4. Ejecución: Capacidad para realizar las funciones y tareas asignadas en el puesto de trabajo.	2 Incapaz de cumplir con los planes asignados.	4 Se le deben brindar las instrucciones detalladas para que la pueda ejecutar y las entrega con dificultad.	6 Trabaja correctamente entrega a tiempo y en calidad esperada supervisión normal.	8 Cumple todas sus funciones con aportaciones de valor, poca supervisión	10 Entrega más de lo que se le solicita, siempre muestra su iniciativa.		
5. Responsabilidad: Dedicación y tiempo requerido para cumplir su trabajo. Capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa.	2 Es imposible contar de sus resultados, necesita vigilancia constante.	4 No siempre se puede contar con los resultados deseados.	6 Se puede depender de el aplicando una supervisión normal.	8 Tiene buena dedicación y basta con una pequeña directriz	10 Merece el máximo de confianza no necesita supervisión		
6. Calidad en el trabajo: Exactitud, mínimo de errores, orden y esmero que caracterizan el servicio del colaborador.	2 Comete demasiados errores y desorden.	4 Generalmente satisfactorio, en ocasiones no es suficiente.	6 En general trabaja con cuidado.	8 Siempre hace bien su trabajo.	10 Su trabajo demuestra cuidado excepcional.		
7. Cantidad de trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación, según el calendario de entregas.	2 No cumple con los objetivos planteados.	4 Generalmente cumple con objetivos pero no en el tiempo previsto.	6 Realiza un volumen aceptable de trabajo, en tiempo aceptable.	8 Siempre cumple con los objetivos y el horario.	10 Su trabajo es excepcional en el menor tiempo posible.		



NOTA: Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otros, Favor completar su autoevaluación, en caso contrario evaluar únicamente a su jefe inmediato.

SUPERVISION						PUNTEO
Factores de evaluación	Grado					Jefe Inmediato
1. Interacción con colaboradores: Se refiere a la capacidad de interactuar con su personal a cargo.	2 Demuestra poco interés en su relación con sus colaboradores.	4 Posee habilidad para mantener una actitud de disponibilidad sus colaboradores.	6 Conoce e investiga permanentemente las necesidades sus colaboradores.	8 Es capaz de establecer una relación de largo plazo con sus colaboradores.	10 Promueve y es ejemplo entre sus colaboradores del conocimiento y satisfacción de las necesidades que poseen.	
2. Liderazgo: La capacidad de formar equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos del departamento	2 Demuestra poco liderazgo y no posee capacidad para dirigir al equipo	4 Ejerce un débil liderazgo en el desarrollo de su trabajo y escasa capacidad para coordinar a su equipo de trabajo	6 Su nivel de liderazgo es aceptable y se esfuerza por coordinar adecuadamente su equipo de trabajo	8 Posee un liderazgo proactivo y buenas habilidades para la dirección de grupos de trabajo	10 Tiene mucho don de liderazgo y su capacidad para la dirección y coordinación de equipos es excelente	
3. Dirección de personal: Se refiere a la capacidad que tiene cada jefe para impartir órdenes e instrucciones, para coordinar, supervisar, motivar, integrar, comunicar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores	2 Tiene dificultades para dirigir al personal bajo su responsabilidad	4 Brinda poco apoyo a todos los programas que tiene que tienen que ver con la mejora del clima organizacional	6 Posee una buena capacidad para dirigir y coordinar al personal, fomenta el desarrollo de sus colaboradores	8 Dirige muy bien a su personal, constantemente brinda apoyo y los motiva	10 Excelente habilidad de dirección de personal, logra la motivación y compromiso en su equipo	
4. Planificación y Organización: Se refiere a la eficacia con la cual el jefe fija los objetivos y elige las estrategias a seguir para alcanzar los resultados	2 Tiene dificultad para planificar y organizar el trabajo de su área	4 Pocas veces planifica y organiza con acierto el trabajo de su área	6 Planifica y organiza satisfactoriamente el trabajo de su departamento, pero se descontrola con imprevistos	8 Planifica y organiza muy bien su área de trabajo	10 Es sobresaliente en sus habilidades para planificar y organizar metas y objetivos	
5. Comunicación: Se refiere a la habilidad y disponibilidad con que escucha y transmite la información en forma adecuada y oportuna	2 Tiene dificultad para escuchar y transmitir información a sus colaboradores	4 Pocas veces demuestra disponibilidad para escuchar y transmitir información de forma adecuada	6 Escucha y transmite información de manera adecuada aunque a veces no lo hace en forma oportuna	8 Escucha e informa a sus colaboradores de forma adecuada y oportuna	10 Demuestra excelentes habilidades de comunicación con sus colaboradores	



Retroalimentación y compromiso de mejora del desempeño

En el espacio de abajo señale su opinión acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, así como sus compromisos para la mejora del desempeño, así como cualquier información con respecto a su desempeño que considere conveniente:

Comentarios:	
Fortalezas:	
Áreas de mejora:	
Compromisos:	



FORMATO -B- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Periodo: _____
Nombre: _____
Puesto: _____

Fecha: _____
Nombre del jefe: _____
Puesto del jefe: _____

INSTRUCCIONES: Coloca en la columna de la derecha el número que corresponde según el comportamiento que presente el evaluado en la mayoría de situaciones, en función a la siguiente escala: 2,4,6,8 ó 10 puntos.

CONDUCTA LABORAL						PUNTEO	
Factores de evaluación	Grado					Auto-Evaluación	Jefe Inmediato
	2	4	6	8	10		
1. Relaciones interpersonales Habilidad de interactuar, establecer y mantener relaciones de trabajo con diferentes tipos de personas en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, diplomacia y la cordialidad correspondiente.	Trabaja mal con los demás.	Cierta dificultad para trabajar con otros.	Trabaja bien con los demás	Va más allá de lo satisfactorio.	Excepcionalmente bien aceptado.		
2. Compromiso Institucional: Capacidad para asumir y transmitir el conjunto de valores cooperativistas. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia hacia la cooperativa.	No demuestra compromiso con la cooperativa.	No es consistente la demostración de compromiso.	Se muestra comprometido e identificado(a) con la cooperativa.	Transmite efectivamente los valores cooperativistas en su actuación diaria.	Siempre antepone la cooperativa en sus decisiones y actuaciones así como los valores.		
3. Sentido común y toma de decisiones: Capacidad para tomar decisiones en la ejecución del puesto, haciendo uso de la información disponible, con lógica y de acuerdo a la situación.	Siempre toma la decisión equivocada.	Se engaña con frecuencia al momento de tomar decisiones.	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.	Logra resoluciones efectivas en problemas sencillos y complejos, aún en situaciones difíciles.	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.		
4. Cooperación y actitud: Es la voluntad de cooperar, prestar ayuda a los compañeros de trabajo y acatar órdenes.	Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación.	A veces es difícil de motivar, le falta entusiasmo.	Generalmente cumple de buena manera lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo.	Siempre está dispuesto a cooperar y a ayudar a sus colegas.	Coopera al máximo y se esfuerza por ayudar a sus colegas.		
5. Disciplina Es el grado de respeto que manifiesta el trabajador hacia superiores, compañeros. Además el respeto por normas y disposiciones.	Es muy indisciplinado, parece no importarle las ordenes	En ocasiones protesta, falta el respeto y reacciona desfavorable a las órdenes.	Protesta y se resiste a obedecer, aunque muy ocasionalmente.	Muy cuidadoso y respetuoso, cumple con prontitud y acata órdenes.	Cumple sin objetar órdenes a menos que tenga una razón poderosa, la cual comunica a su superior.		



PRODUCTIVIDAD						PUNTEO	
Factores de evaluación	Grado					Auto-Evaluación	Jefe Inmediato
	2	4	6	8	10		
1. Habilidad para aprender: Capacidad de comprender la nueva información y aplicarla en su trabajo.	No asimila la nueva información.	Se le dificulta aprender nueva información.	Aprende nuevas cosas pero no las aplica en su trabajo	Aprende con un mínimo de supervisión y aplica los nuevos conocimientos.	Aprende velozmente la información y la aplica en su trabajo.		
2. Conocimiento del trabajo: Posee la información necesaria para ejecutar el puesto de trabajo con efectividad.	Sabe poco del trabajo.	Sabe parte del trabajo, pero necesita capacitación.	Sabe lo suficiente para realizar su trabajo.	Tiene algunos conocimientos extras de su trabajo.	Sabe más de lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.		
3. Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele, tiene nuevas ideas y muestra originalidad al momento de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.	Incapaz de tomar la iniciativa en alguna actividad.	Se le deben brindar las instrucciones detalladas.	Cuando es necesario propone acciones e ideas de valor.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Siempre muestra iniciativa en sus actividades, aportando ideas creativas y funcionales.		
4. Ejecución: Capacidad para realizar las funciones y tareas asignadas en el puesto de trabajo.	Incapaz de cumplir con los planes asignados.	Se le deben brindar las instrucciones detalladas para que las pueda ejecutar y las entrega con dificultad	Trabaja correctamente logrando las entregas de sus tareas en el tiempo y calidad esperada. La supervisión que requiere es normal.	Cumple todas sus funciones, logrando aportaciones de valor requiere poca supervisión.	Entrega más de lo que se le solicita, siempre muestra iniciativa en sus actividades, aportando ideas creativas y funcionales. No requiere supervisión.		
5. Responsabilidad: Dedicación y tiempo requerido para cumplir su trabajo. Capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa.	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.	No siempre se puede contar con los resultados deseados sino cuenta con bastante supervisión.	Se puede depender de el/ella aplicándole una supervisión normal.	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.	Merece el máximo de confianza y no necesita supervisión.		
6. Calidad en el trabajo: Exactitud, mínimo de errores, orden y esmero que caracterizan el servicio del colaborador.	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado.	Generalmente satisfactorio, pero en ocasiones no es suficiente.	En general trabaja con cuidado.	Siempre hace bien su trabajo.	Su trabajo demuestra cuidado excepcional.		
7. Cantidad de trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación, según el calendario de entregas.	No cumple con los objetivos planteados.	Generalmente cumple con los objetivos, pero no en el tiempo fijado.	Realiza un volumen aceptable de trabajo y en un tiempo aceptable.	Siempre cumple con el horario establecido y los objetivos planteados.	Su trabajo es excepcional, realizando más de lo que se le solicitó en el menor tiempo posible.		



SUPERVISIÓN						PUNTEO			
Factores de evaluación	Grado					Auto-Evaluación	Colaborador(es)	Jefe Inmediato	Al Jefe
	2	4	6	8	10				
1. Interacción con colaboradores: Se refiere a la capacidad de interactuar con su personal a cargo.	Demuestra poco interés en su relación con sus colaboradores.	Posee habilidad para mantener una actitud de disponibilidad sus colaboradores.	Conoce e investiga permanentemente las necesidades sus colaboradores.	Es capaz de establecer una relación de largo plazo con sus colaboradores.	Promueve y es ejemplo entre sus colaboradores del conocimiento y satisfacción de las necesidades que poseen.				
2. Liderazgo: La capacidad de formar equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos del departamento	Demuestra poco liderazgo y no posee capacidad para dirigir al equipo	Ejerce un débil liderazgo en el desarrollo de su trabajo y escasa capacidad para coordinar a su equipo de trabajo	Su nivel de liderazgo es aceptable y se esfuerza por coordinar adecuadamente su equipo de trabajo	Posee un liderazgo proactivo y buenas habilidades para la dirección de grupos de trabajo	Tiene mucho don de liderazgo y su capacidad para la dirección y coordinación de equipos es excelente				
3. Dirección de personal: Se refiere a la capacidad que tiene cada jefe para impartir órdenes e instrucciones, para coordinar, supervisar, motivar, integrar, comunicar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores	Tiene dificultades para dirigir al personal bajo su responsabilidad	Brinda poco apoyo a todos los programas que tiene que tienen que ver con la mejora del clima organizacional	Posee una buena capacidad para dirigir y coordinar al personal, fomenta el desarrollo de sus colaboradores	Dirige muy bien a su personal, constantemente brinda apoyo y los motiva	Excelente habilidad de dirección de personal, logra la motivación y compromiso en su equipo				
4. Planificación y Organización: Se refiere a la eficacia con la cual el jefe fija los objetivos y elige las estrategias a seguir para alcanzar los resultados	Tiene dificultad para planificar y organizar el trabajo de su área	Pocas veces planifica y organiza con acierto el trabajo de su área	Planifica y organiza satisfactoriamente el trabajo de su departamento, pero se descontrola con imprevistos	Planifica y organiza muy bien su área de trabajo	Es sobresaliente en sus habilidades para planificar y organizar metas y objetivos				
5. Comunicación: Se refiere a la habilidad y disponibilidad con que escucha y transmite la información en forma adecuada y oportuna	Tiene dificultad para escuchar y transmitir información a sus colaboradores	Pocas veces demuestra disponibilidad para escuchar y transmitir información de forma adecuada	Escucha y transmite información de manera adecuada aunque a veces no lo hace en forma oportuna	Escucha e informa a sus colaboradores de forma adecuada y oportuna	Demuestra excelentes habilidades de comunicación con sus colaboradores				



COMPROMISOS DEL COLABORADOR(A)

En el espacio de abajo señale su opinión acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, así como sus compromisos para la mejora del desempeño, así como cualquier información con respecto a su desempeño que considere conveniente:

Comentarios:	
Fortalezas:	
Áreas de Mejora:	
Compromisos:	

COMPROMISOS DEL JEFE INMEDIATO

En el espacio de abajo anote los comentarios sobre el desempeño general del colaborador(a). Indique sus áreas de fortaleza y mejora, así como sus compromisos de apoyo para con su colaborador(a).

Comentarios:	
Fortalezas:	
Áreas de Mejora:	
Compromisos:	