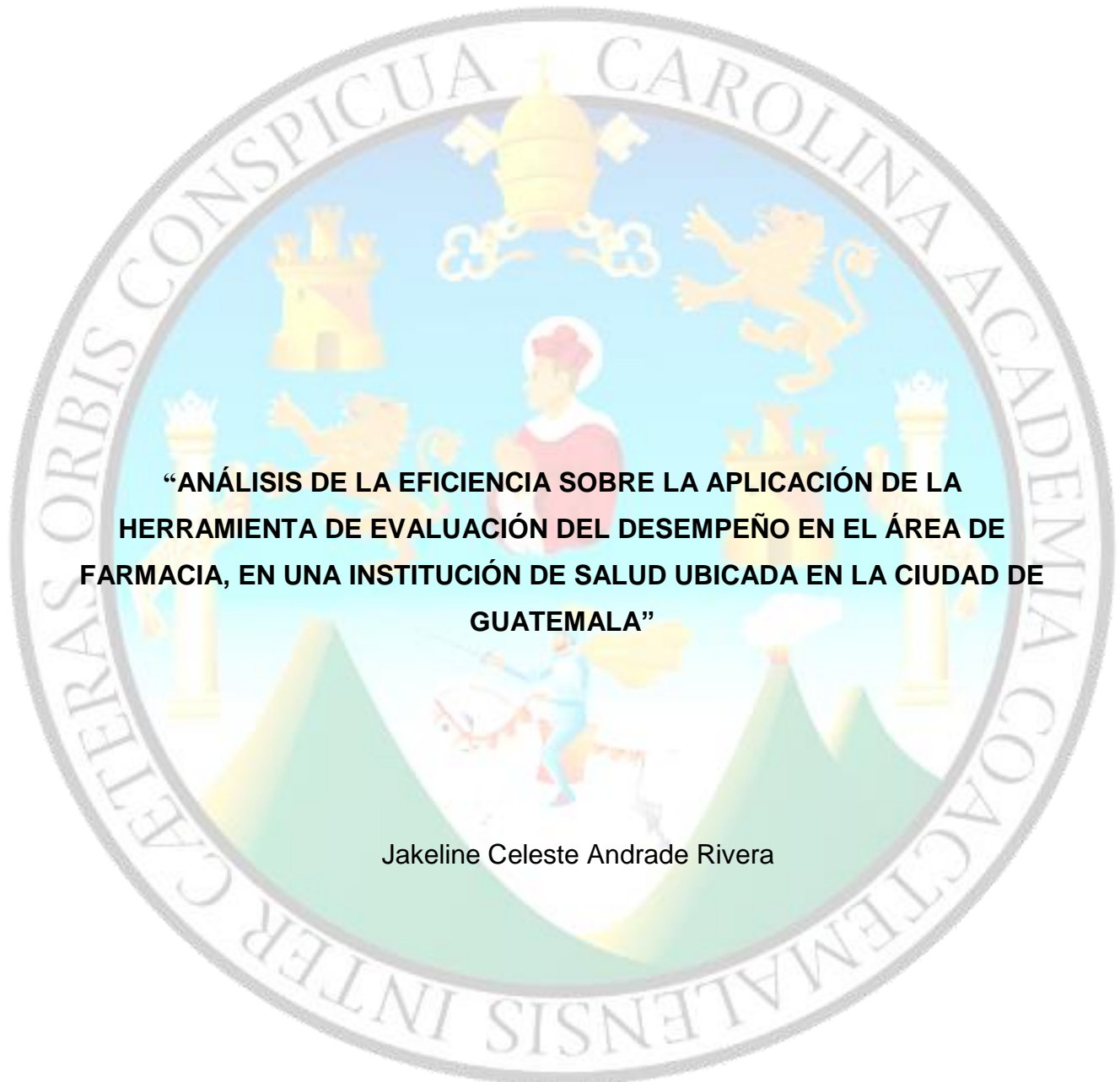


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE
FARMACIA, EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

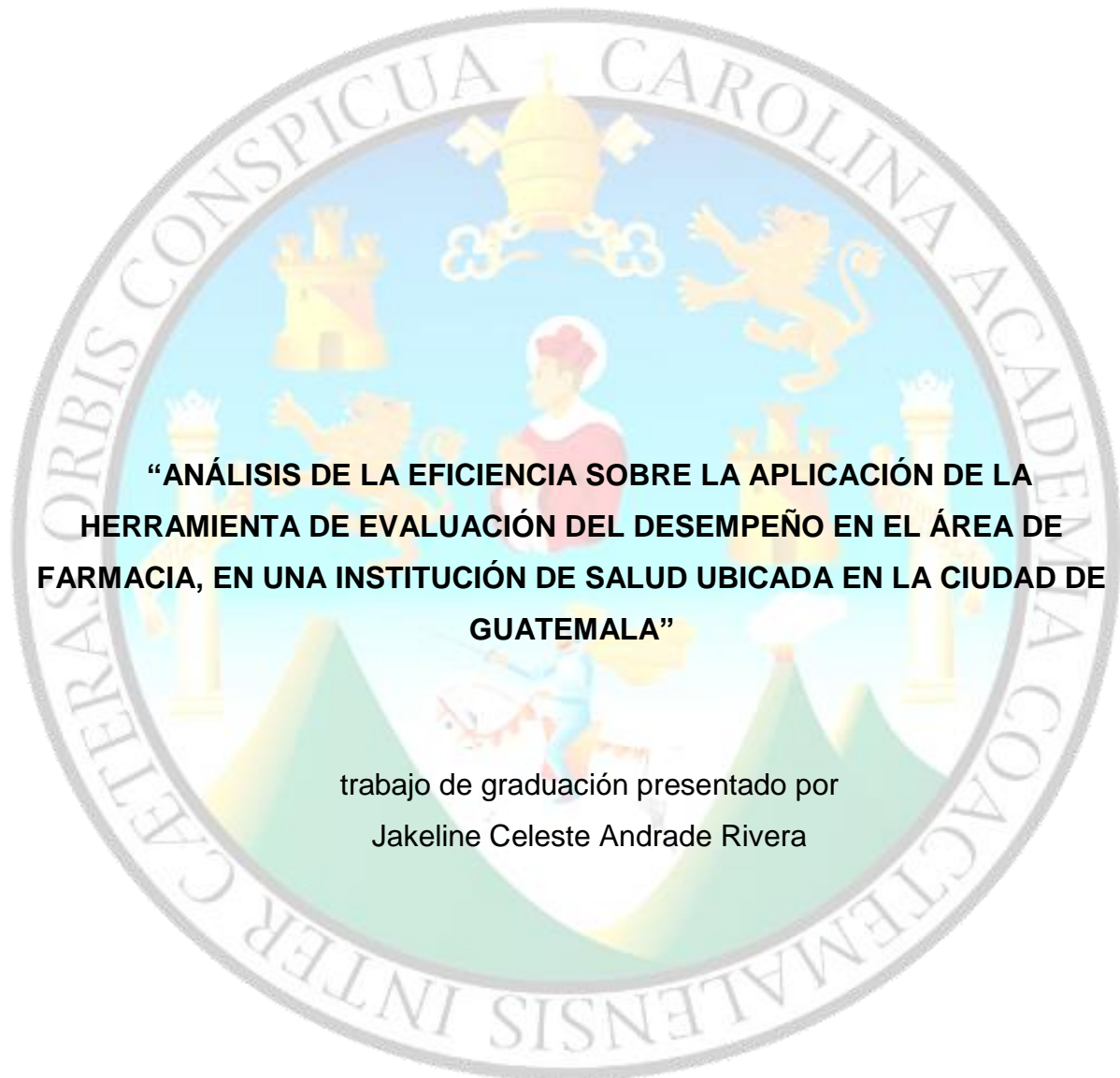
Jakeline Celeste Andrade Rivera

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, noviembre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE
FARMACIA, EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

trabajo de graduación presentado por
Jakeline Celeste Andrade Rivera

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

Guatemala, noviembre de 2018

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
MA. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
Br. Byron Enrique Pérez Díaz	VOCAL IV
Br. Pamela Carolina Ortega Jiménez	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

Silvia María Morales Cabrera, MSc.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios y la Virgen María

Por brindarme la sabiduría y entendimiento que hacen posible alcanzar otro sueño más.

Mis padres

Efraín Andrade e Irma Rivera, por su apoyo incondicional en todo momento, este triunfo se los dedico especialmente.

Mis hermanas y hermanos

Jorge, Mercedes, Reyna, Dany, María, Amanda, Trinidad, Jacobo, David, Diana, Eva, por sus consejos, apoyo y cariño.

Mi esposo

Cristian José Dieguez González, por su amor, paciencia, apoyo y comprensión en todo momento.

Todas las personas que me apoyaron

Y de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios y la Virgen María	Por ser mi luz y fortaleza en cada momento de mi vida.
Mi revisora	Licda. Ely Ocaña por su apoyo en la elaboración de este Trabajo de Graduación.
Mis amigas	Alejandra Lemus, Cizel Pérez, Silvia Arriola y Diana González, por su amistad, apoyo y experiencias compartidas.
La Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	Por permitir mi profesionalización.
La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas deben contar con sistemas de evaluación del desempeño para verificar el buen desempeño del personal, pero es importante cuestionar si el proceso de aplicación de las herramientas utilizadas es eficiente, sí los resultados que se recopilan son los que realmente se necesitan para encaminar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El análisis de la eficiencia de la aplicación del instrumento utilizado es importante, ya que permite evidenciar el grado de cumplimiento de las responsabilidades, identificar oportunidades de mejora, determinar el compromiso del personal con la empresa y las inconformidades o necesidades existentes.

El método empleado para analizar la eficiencia sobre la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño fue una encuesta a las empleadas de una farmacia y a la Gerencia de recursos humanos; para recopilar información sobre el conocimiento del proceso de aplicación de la herramienta para evaluar el desempeño, sugerencias de cambios al instrumento y, al finalizar el estudio, plantear soluciones según las sugerencias que se evidenciaron.

En un mundo donde la globalización es cada vez más exigente; los cambios que se realicen en las herramientas de las empresas deben eliminar los factores de error o sesgo, implementar sistemas que agilicen los seguimientos a proyectos de mejora, lograr personal más competitivo que conformen una empresa competitiva.

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	2
2.1 Antecedentes de la evaluación del desempeño.....	2
2.2 Gestión de recursos humanos.....	4
2.3 Procesos de formación y desarrollo.....	5
2.4 Importancia de la evaluación del desempeño.....	8
2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	9
2.6 Características de la evaluación del desempeño.....	9
2.7 Proceso de evaluación del desempeño.....	10
2.8 Comportamientos.....	12
2.9 Involucrados	12
2.10 Qué se evalúa	12
2.11 Factores a evaluar.....	13
2.11.1 Conocimientos del trabajo.....	13
2.11.2 Calidad del trabajo.....	13
2.11.3 Cantidad de trabajo.....	13
2.11.4 Relaciones con las personas	13
2.11.5 Estabilidad emotiva	13
2.11.6 Capacidad de síntesis y Capacidad analítica.....	14
2.11.7 Planificación.....	14
2.11.8 Control de costos.....	14
2.11.9 Relaciones con los compañeros	14
2.11.10 Relaciones con el jefe.....	14
2.11.11 Relaciones con el público	14
2.11.12 Dirección y desarrollo de subordinados.....	14
2.11.13 Responsabilidades.....	15
2.12 Errores de evaluación.....	15
2.13 Beneficiarios.....	17

2.14	Tipos de evaluaciones del desempeño.....	18
2.14.1	Escalas gráficas.....	18
2.14.2	Evaluación por selección forzada.....	23
2.14.3	Investigación de campo.....	24
2.14.4	Incidentes críticos	26
2.14.5	Lista de verificación	27
2.14.6	Administración por objetivos.....	28
2.14.7	Evaluación del desempeño 360°.....	30
2.15	Realimentación.....	32
2.16	Las mejores prácticas de recursos humanos.....	33
3.	JUSTIFICACIÓN.....	35
4.	OBJETIVOS.....	36
4.1	Objetivo General.....	36
4.2	Objetivos Específicos	36
5.	METODOLOGÍA.....	37
5.1	Tipo de estudio.....	37
5.2	Unidades de análisis.....	37
6.	RESULTADOS.....	38
7.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	63
8.	CONCLUSIONES	65
9.	RECOMENDACIONES	66
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
11.	ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Ejemplo de formulario para escala gráfica de calificaciones.....	21
2. Ejemplo de formulario para escala gráfica de calificaciones, evaluación.	22
3. Los incidentes críticos o excepcionales.....	26
4. Ejemplo evaluación del desempeño por incidentes críticos	27
5. Evaluación del desempeño por lista de verificación.....	28
6. Evaluación del desempeño 360°	30
7. Edad de las personas encuestadas.....	38
8. Género de las personas encuestadas.....	39
9. Título académico de los encuestados.....	40
10. Tiempo de laborar en la institución	41
11. Evaluación de funciones laborales.....	42
12. Identificación con la institución.....	43
13. Conocimiento de objetivos de perfil del puesto.....	44
14. Evaluación del cumplimiento de funciones asignadas.....	45
15. Evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales.....	46
16. Carácter de la evaluación del desempeño.....	47
17. Objetividad de la evaluación del desempeño.....	48
18. Fomento de la eficacia y eficiencia al aplicar la evaluación del desempeño.....	49
19. Reconocimiento al trabajador por desempeño laboral.....	50

20.	Evaluación del trabajo asignado.....	51
21.	Sondeo de conocimiento del porque se realiza la evaluación del desempeño	52
22.	Conocimiento de quién realiza la evaluación del desempeño.....	53
23.	Frecuencia de comunicación de resultados del trabajo realizado.....	54
24.	Conocimiento sobre los instrumentos de evaluación.....	55
25.	Compromiso con la institución.....	56
26.	Conocimiento de funciones según perfil del puesto.....	57
27.	Tipos de incentivos que prefiere el personal.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Edad de las personas encuestadas.....	38
2. Género de las personas encuestadas.....	39
3. Título académico que posee.....	40
4. Tiempo de laborar en la institución.....	41
5. Evaluación de funciones laborales.....	42
6. Identificación con la Institución.....	43
7. Conocimiento de objetivos de perfil del puesto.....	44
8. Evaluación de cumplimiento de funciones asignadas.....	45
9. Evaluación de cumplimiento de objetivos institucionales.....	46
10. Carácter de la evaluación del desempeño.....	47
11. Objetividad de la evaluación del desempeño.....	48
12. Fomento de la eficacia y eficiencia al aplicar la evaluación del desempeño.....	49
13. Reconocimiento al trabajador por desempeño laboral.....	50
14. Evaluación del trabajo asignado.....	51
15. Sondeo de conocimiento del porque se realiza la evaluación del desempeño.....	52
16. Conocimiento de quién realiza la evaluación del desempeño.....	53
17. Frecuencia de comunicación de resultados del trabajo realizado.....	54
18. Conocimiento sobre los instrumentos de evaluación	55
19. Compromiso con la institución	56
20. Conocimiento de funciones según perfil del puesto.....	57
21. Tipos de incentivos que prefiere el personal.....	58
22. Resultados de encuesta I dirigida a Gerenta de Gestión del talento humano.....	59

23. Descripción de los aspectos que son necesarios enriquecen de la herramienta para evaluación del desempeño aplicada actualmente al personal.....	60
24. Actividades para corregir deficiencias identificadas del instrumento utilizado actualmente.....	61

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del recurso humano en las empresas se ha convertido en un proceso esencial para su éxito y sostenibilidad. Esta investigación se enfocó en la evaluación del desempeño como una herramienta para determinar el nivel de competencias del personal, cumplimiento de responsabilidades según perfil del puesto, entre otros.

Se incluyeron los conceptos básicos sobre gestión del recurso humano, los diversos métodos de evaluación del desempeño que se pueden aplicar al personal de acuerdo al tipo de empresa y sus objetivos estratégicos, detallar en cada método ventajas y desventajas.

La persona que será la encargada de realizar la evaluación debe estar capacitada para evitar sesgos en los resultados, buscar: objetividad, imparcialidad, seguimiento a los planes de mejora que se presenten según los resultados del personal.

Recordar que la evaluación se debe realizar conjuntamente entre jefe y trabajador, considerar el tiempo prudente de cumplimiento.

Evaluar el desempeño permite potencializar las fortalezas de cada persona, optar a mejores oportunidades de trabajo internas, incentivos laborales, mejoras en comunicación, toma de decisiones. La empresa reflejará el alto compromiso de desarrollo de competencias de su personal, ayudará a la imagen empresarial, por medio de su recurso humano satisfecho de pertenecer a un determinado grupo de trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la evaluación del desempeño

López (2016), busca describir la situación actual sobre la evaluación de desempeño que utiliza una empresa extractora de aceite, Vega (2013), generar nuevas estrategias para la evaluación de desempeño en una organización del sector privado. Históricamente la evaluación del desempeño tuvo sus orígenes con la revolución industrial. Durante el surgimiento de las empresas industriales se da la transformación de trabajo manual a industrializado y manufacturero. De allí la diversidad de teorías respecto a la gestión del recurso humano, determinar que este elemento es imprescindible en las instituciones, el éxito de las mismas depende en alto porcentaje de qué tan identificado esté con la empresa el trabajador al hacer uso de estrategias, métodos, además de las herramientas adecuadas para su gestión.

Al presentarse casos de subjetivismo entre el jefe-empleado o colaborador-colaborador, los informes mal redactados por los gerentes, falta de capacitación, falta de conocimiento del tipo de herramienta, uso de herramientas inadecuadas, si es o no confiable, que su aplicabilidad sea uniforme a todos los niveles, cómo verificar que en realidad se cumplan los objetivos de mejora o programa de mejora. Los beneficios que se pueden obtener al aplicar la herramienta adecuada, son para la empresa, el empleado o el jefe.

Es indispensable la realimentación, comunicación y fijación de fechas límite para cumplimiento de las metas propuestas para mejorar el desempeño; elaborar los objetivos conjuntamente con el jefe y el personal, se busca el compromiso de ambas partes. Y se traducirán en oportunidades de mejora para los trabajadores, al fomentar un clima laboral agradable.

La estandarización en este tipo de herramientas es necesaria para evitar reclamos; recordar que el personal compara resultados, además, tiene la tendencia a reaccionar ante las injusticias.

En el proceso de desarrollo de la evaluación se debe asegurar que los involucrados estén de acuerdo con las obligaciones que se generen al finalizar la evaluación. Evaluar el desempeño según los perfiles de trabajo, presentarle la información del resultado a cada persona, realimentar para que tenga conocimiento de cuáles son las expectativas de la empresa hacia él y que se reconozca su esfuerzo. Las evaluaciones sirven para buscar empleados excelentes, comprometidos, competitivos, la empresa debe proporcionar los recursos necesarios generar sinergia en los procesos de trabajo, capacitar, desarrollar y motivar.

Según los resultados de la evaluación, se pueden realizar aumentos salariales, ascensos en la empresa, oportunidades de mejora individuales o grupales. Actualmente los métodos más utilizados por las empresas son: evaluación de 90° el jefe evalúa al empleado; 180° el jefe evalúa al empleado- el empleado se autoevalúa; 270° autoevaluación del empleado- el jefe evalúa adicional un trabajador del mismo rango; 360° autoevaluación-jefe-compañeros-subordinados-clientes internos – proveedores; métodos de medición comportamiento, características, resultados, entre otros.

Los análisis realizados en este trabajo de graduación se llevaron a cabo mediante dos tipos de encuestas: una para el jefe de recursos humanos, otra para el personal operativo, basado en conocimiento de la evaluación, proceso y resultados; por medio de sus opiniones se identificaron errores en el instrumento aplicado. La encuesta dirigida a directivos incluyó indicadores de procesos, comunicación, selección, reclutamiento, conjuntamente desarrollo de competencias; estos instrumentos fueron previamente validados por personal capacitado.

Al finalizar el estudio se observó que en las empresas aún es necesario que se capacite al talento humano correctamente, se proponen mejoras según el perfil del puesto del personal para determinar los cambios en la valoración de los objetivos estratégicos.

Es importante gestionar y promover la mejora continua. Si se cuenta con algún instrumento de evaluación que no se vuelva rutinario, buscar que los objetivos sean medibles, específicos, en tiempo determinado, alcanzables, realistas, capacitar al personal que se dedica a esta labor, que se le de seguimiento a los resultados, realimentar al personal, los programas de mejora o planes que se cumplan. Es necesario dejar por escrito el compromiso del jefe con el trabajador para el cumplimiento de las propuestas, metas o revisiones periódicas de avances.

2.2 Gestión de recursos humanos

Las diversas empresas que existen funcionan con algunos elementos indispensables para realización de actividades lucrativas o no lucrativas: capital, objetivos, infraestructura, recursos naturales, recursos humanos, para desarrollar los procesos y ofrecer bienes o servicios. La gestión del recurso humano es esencial para el buen desempeño de una empresa, generar personal motivado a realizar mejor las actividades o responsabilidades propias de cada perfil del puesto.

La gestión del talento humano está relacionada con la cultura organizacional, ya que en una organización existen malos hábitos como impuntualidad, robo, violaciones, infidelidad, corrupción. El ambiente o entorno influye en el desempeño del trabajador quien puede pasar de un alto a un bajo desempeño debido al ambiente que prevalece en la empresa. La tecnología influye sobre la gestión del talento humano. La organización que tiene acceso a la tecnología es más eficiente en relación con otra que maneja recursos empíricos, por ejemplo, algunas instituciones aún utilizan máquina de escribir y temen emplear computadora.

Los procesos también influyen en la gestión del talento humano; algunas organizaciones no cambian sus procesos aun cuando la competencia los ha mejorado. Otro aspecto que influye en la gestión del talento humano es la preparación académica de los empleados, los planes de carrera, entre otros. **(Bulux,2008, p.3).**

Razón de ser de la Gestión del recurso humano es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas, expectativas de los empleados de la organización y de la sociedad. Para afrontar estos desafíos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la institución a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener, retener el número adecuado de personas con las características necesarias. **(López, 2008).**

2.3 Procesos de formación y desarrollo

Etapas

Las etapas del proceso de evaluación del desempeño involucran: identificación de áreas de trabajo que deberían ser analizadas por el jefe, supervisor, director o gerente cuando mide el rendimiento del personal.

La medición es un punto central del sistema de evaluación, implica la realización y análisis sobre el rendimiento del empleado.

Se debe proporcionar información a los trabajadores sobre su rendimiento y ayudarles a alcanzar un mejor rendimiento.

Aunque la idea de que las evaluaciones tienen que mejorar el desempeño del empleado y de la empresa no es nueva, muchos gerentes ven como importante la naturaleza integrada de ese proceso: establecer metas y capacitar a los empleados, para luego evaluarlos o retribuirlos. **(Dressler, 2009, p.336)**

A continuación, se describen las etapas del proceso de formación y desarrollo de la gestión del recurso humano.

A. Planeación

Proceso que tiene como objetivo primordial conocer las necesidades del recurso humano, los medios para satisfacerlas; así cumplir con los planes

integrales de la organización, determinar los tipos de habilidades, capacidades o el número de personas necesarias. Significa también tener el número correcto de empleados, perfiles idóneos para los puestos de trabajo, en el momento oportuno, proyectar a futuro las necesidades de personal de la institución o empresa, hacer eficaz el recurso humano a fin de apoyar el desarrollo de la organización.

La planeación o planificación permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal idóneo en el momento oportuno. Ya que, de no realizarlo, tiene impacto negativo en el logro del objetivo corporativo **(Patzán,2008, p.8)**.

B. Organización

Se busca combinar el trabajo que realizarán los trabajadores con los elementos necesarios para su ejecución. Es pertinente que los medios sean utilizados eficiente, sistemática y coordinadamente con los esfuerzos disponibles. En esta fase se elaboran los perfiles de puestos para posteriormente identificar las relaciones jerárquicas.

C. Integración

El jefe, supervisor o gerente, unifica los elementos materiales, humanos, la organización y planeación de la empresa para el buen funcionamiento de la organización. Se debe contar con personal competente para el desempeño de las funciones.

D. Evaluación

Es una apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo por medio de alguna herramienta. Es el proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, informes de progreso, eficiencia de la persona. Su fin es mejorar los resultados del recurso humano.

E. Seguimiento

Se realiza el análisis de las actividades realizadas por el evaluado, así como los progresos, con el fin de reforzar aquellas acciones que sean correctas y corregir las acciones inadecuadas.

F. Presupuesto

Este dependerá de la perspectiva de recursos humanos. Para crear el presupuesto se debe incluir: costos reales incurridos en el año en curso, número de personas previstas a contratar, programas de capacitación, desarrollo o resultado de la detección de necesidades de capacitación, nuevos beneficios o programas planificados, evaluaciones del desempeño, cuotas de inscripción, materiales de los programas, costos de certificaciones, incentivos, premios, reconocimiento entre otros.

G. Evaluación del desempeño

Razones para evaluar a los empleados: asignar recursos en un ambiente dinámico, motivar y recompensar a los empleados, realimentarlos acerca de su trabajo, mantener relaciones justas en los grupos, emprender el entrenamiento y desarrollo de los empleados, acatar reglamentos **(Retana,2009)**.

La evaluación del desempeño es una herramienta por medio de la cual se determina el rendimiento total del empleado. Permite alcanzar una adecuada relación de comunicación entre los subalternos y jefes inmediatos a través del proceso de realimentación de los resultados obtenidos.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto, del potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, abarca también las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como: evaluación del

desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa **(Chiavenato, 2007)**.

2.4 Importancia de la evaluación del desempeño

La realización de la evaluación del desempeño ayuda a obtener mejores resultados y eficiencia en las actividades desarrolladas. Al pasar el tiempo las empresas han determinado que su éxito depende en un alto porcentaje de la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados. El recurso humano es sumamente valioso, por eso surge la necesidad de saber cómo se ha administrado este recurso de la empresa.

El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si sus acciones contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales. Se supone como herramienta para apoyo a la persona, haciéndolo más responsable de su trabajo y asegurar la optimización de los recursos.

2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

- A. Proporcionar una herramienta técnica que permita evaluar de manera sencilla y eficiente a todo el personal de la empresa, sin importar el puesto que desempeñe.
- B. Revisar a detalle las descripciones de puestos.

- C. Dar oportunidades de crecimiento que impliquen mejoras laborales al personal, tener en cuenta los objetivos empresariales o propios de la persona.
- D. Hacer acreedores a incentivos, según corresponda por un buen desempeño
- E. Evidenciar las oportunidades de mejora de cada evaluado y gestionar la capacitación que se requiera.
- F. Reflejar las habilidades que puedan ser de utilidad en el trabajo.
- G. Mejorar la comunicación entre jefe-subordinado para determinar cuál es su desempeño.
- H. Asignar metas medibles: expresar las metas en términos cuantitativos; además, incluir fechas de cumplimiento o fechas límite. Las metas establecidas en términos absolutos, por ejemplo: “una producción diaria promedio de 300 unidades”) son menos confusas que las que se plantean en términos relativos, por ejemplo: “aumentar la producción en 20%. Si no es posible obtener resultados medibles, entonces la siguiente mejor opción serían los “logros satisfactorios” como “acudió satisfactoriamente al taller” u “obtuvo satisfactoriamente su título”. En cualquier caso, siempre añade fechas de cumplimiento o fechas límite (**Dressler, 2009**).

2.6 Características de la evaluación del desempeño

Entre las características que la evaluación del desempeño desarrolla, las más evidentes son: perfeccionismo de la gerencia, medición del rendimiento, realimentación, planificación de los recursos humanos, cumplimiento de la normativa, comunicación, mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.

El perfeccionamiento de la gerencia: ayuda al desarrollo futuro del trabajador. Preparándolo para que asuma más responsabilidades.

La medición del rendimiento: proporciona datos acerca de la contribución que realiza la persona a la empresa además de evaluar los logros individuales.

La realimentación: dar a conocer que rendimiento se espera de cada persona.

La planificación de los recursos humanos: permite evaluar el tipo de recurso humano que se tiene y, posterior a ello, planificar las actividades de desarrollo para cada colaborador.

El cumplimiento de la normativa: ayuda a justificar la contratación realizada. Puede dar la pauta a la gerencia de traslados o bajas que se consideren necesarias.

Comunicación: permite generar diálogos entre jefe – colaborador, generar comprensión al explicar lo que se espera que se cumpla. Exponer individualmente objetivos personales, esto hará que las actividades se desarrollen de mejor manera.

La mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor: al revisar conjuntamente la evaluación, el jefe estará en pleno conocimiento de las actividades que realiza el personal, de forma directa, recibirá las explicaciones del evaluado.

Fortalecimiento: se da al utilizar un mismo instrumento para todo el personal, según las actividades que desarrolle cada uno.

Análisis de fortalezas y debilidades del personal: en este caso se tiene la oportunidad de fortalecer los puntos débiles del personal y según fortalezas, evaluar si el personal está en los puestos adecuados de acuerdo a sus habilidades - aptitudes.

2.7 Proceso de evaluación de desempeño

Las evaluaciones formales del desempeño se preparan generalmente en intervalos específicos, por lo que la retroalimentación del desempeño una vez al

año no es suficiente. El departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a entender, que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario. Es necesario relacionar la comunicación del desempeño con el ciclo laboral actual. Así, los análisis de los logros pueden ir al mismo ritmo que las nuevas metas o prioridades, los cambios ocurren tan rápidamente que los empleados necesitan revisar sus objetivos, funciones propias, durante todo el año para realizar los cambios correspondientes (**Gamarro,2009**).

El tipo de herramienta a realizar debe ser funcionalidad y aportar lo siguiente:

Soporte: en los casos que se requiera aclarar ciertos puntos, explicar, dar respuesta a problemas que se generen. Y motivar a cada evaluador e indicar los pasos para que esto se cumpla.

Control: implementar mecanismos de control sobre la herramienta utilizada, detectar errores que afecten la utilidad, aceptación o eficacia de ésta. Actualizar según necesidades de la institución.

Informe de resultados: para presentar los hallazgos de las evaluaciones, resultados en cuadros comparativos, el desempeño real, el esperado, y recomendar para cursos de acción impartir según resultados obtenidos.

En el informe de resultados, por lo menos se deben presentar los objetivos de la aplicación, acciones propuestas por el personal-jefe para mejorar el desempeño, compromisos de cumplimiento, desglose de puntuaciones cuantitativas, cualitativas y sugerencias. Es indispensable analizar las deficiencias versus las causas.

Aplicación de resultados: la evaluación permite conocer el desempeño del personal en la organización

Definir el perfil del personal en cuanto a capacidades, cualidades, aportación de información para el desarrollo del plan de capacitaciones.

Incluir motivaciones por medio de recompensas o incentivos al personal y toma de decisiones relacionadas con retribuciones o incrementos salariales.

2.8 Comportamientos

Generalmente es muy difícil identificar los resultados específicos de un trabajador: ayuda a compañeros, ser voluntario para la realización de ciertas actividades, sugerir mejoras, entre otros.

Las personas pueden tomar a juego o pueden perjudicar la evaluación. **(Chiavenato,2007).**

Evaluar si realmente se trabaja en equipo, definir los elementos que hacen que se genere este apoyo entre trabajadores, conflictos u otros.

2.9 Involucrados

Deben estar incluidos en el proceso de evaluación los subordinados y juntamente establecer con el jefe inmediato superior las metas que producirán un mejor desempeño. Recordar que las metas deben ser específicas, planteadas con claridad, medibles, factibles, alcanzables y con fechas límite de cumplimiento.

2.10 Qué se evalúa

- a. Las cualidades del subordinado: personalidad, comportamiento, comunicación, trabajo en equipo, conocimiento acerca de su puesto y cantidad.
- b. Contribuciones del subordinado, según responsabilidades asignadas con base en la descripción del puesto.
- c. Potencial de desarrollo: medición de competencias que se espera el subordinado desarrolle.

2.11 Factores a evaluar

2.11.1 Conocimiento del trabajo

Análisis de las labores, descripción del puesto, en este caso el analista decide qué elementos son los más importantes. En caso no exista esa información se pueden desarrollar estándares a partir de la observación directa de la labor del personal, por medio del supervisor inmediato.

2.11.2 Calidad del trabajo

La calificación del trabajo debe ser fácil, confiable, verificar los puntos esenciales que determinan el desempeño. Puede ser el número de unidades producidas, número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida expresada en términos matemáticos medibles, precisos. La calificación indirecta implica juicios del jefe en este caso el grado de precisión de la prueba es baja.

2.11.3 Cantidad de trabajo

Cumplimiento de tareas en fechas programadas, cumplimiento de objetivos de trabajo, volumen de trabajo aceptable respecto a las atribuciones del puesto.

2.11.4 Relaciones con las personas

Ofrece, busca como apoyar a sus compañeros en sus actividades, trabaja en equipo, suministra información en el momento necesario.

2.11.5 Estabilidad emotiva

Control de las emociones, ser paciente, disciplinado, ordenado, según lo requiera el puesto que se desempeña.

2.11.6 Capacidad de síntesis y capacidad analítica

Se relacionan con el desarrollo del pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones.

2.11.7 Planificación

El trabajador programa con anticipación las actividades que se le solicitan y fija objetivos, según prioridad de entrega.

2.11.8 Control de costos

Basado en el presupuesto, se gestiona el uso óptimo de los recursos, omisión de actividades o pasos innecesarios.

2.11.9 Relaciones con los compañeros

Las relaciones con los compañeros son positivas, apoya cuando se le requiere, asiste, aconseja, realimenta a sus compañeros respecto a las tareas o resultados obtenidos.

2.11.10 Relaciones con el jefe

Cumple a cabalidad las actividades delegadas por el supervisor, indica problemas que se le presenten en tiempo oportuno, avanza en los proyectos asignados.

2.11.11 Relaciones con el público

Crear, desarrolla y constantemente mejora las relaciones con proveedores, con ética y responsabilidad hacia la empresa.

2.11.12 Dirección y desarrollo de subordinados

Es importante dirigir las actividades que se asignan al personal para asegurar el cumplimiento de éstas de manera correcta. Debe tener el control sobre todo cambio en la empresa que afecte al personal, dar a conocer la información de

políticas, protocolos, procedimientos nuevos, demostrar apoyo a los trabajadores ante sus problemas y buscar soluciones factibles.

2.11.13 Responsabilidades

Busca el logro de objetivos, oportunidades de empleo equitativas con igualdad, cumple las metas trazadas.

La evaluación del desempeño debe realizarse ajustándose a la realidad. Generar un ambiente en el que el trabajador no le tenga miedo a la realización de la misma, que no considere que se le evalúa con el fin de determinar sus deficiencias, evitar toda imparcialidad o subjetividad en los resultados al realizar la evaluación en el caso de las gerencias o jefes.

Es importante que la gestión del talento humano de a conocer que la evaluación se realiza como una oportunidad de mejora para todos como ayuda para mejorar las competencias a futuro.

2.12 Errores de la evaluación

Los tipos de errores pueden ser por implementación y errores humanos

Los errores de implementación pueden ser por error de método al diseñar de forma incorrecta el sistema, no evaluar los factores adecuados. Esto da como resultado planes de acción inadecuados por el uso de una herramienta errónea.

Errores humanos: este tipo de errores involucra la opinión o prejuicios de los jefes distorsiona los resultados, afecta si anteriormente se tuvieron problemas con el subordinado.

Efecto de halo o aureola: el evaluador califica al empleado aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce **(Ramírez,2012)**.

Tendencia a la medición central: en algunos casos los evaluadores prefieren dar notas intermedias. Estar en los extremos de muy bueno o muy malo, perjudicar al personal que se esfuerza y beneficia a los que no realizan sus actividades.

Contraste: en este caso se evalúa a la persona en referencia a otra. Se olvida evaluar respecto al perfil del puesto.

Semejanzas: el jefe tiende a realizar juicios, según la persona se parezca a él o ella en actitudes o historial.

Las características personales del evaluado, como edad, raza, género, pueden afectar sus calificaciones. Con frecuencia las evaluaciones dicen más sobre el evaluador que sobre el evaluado. Un supervisor de 36 años clasificó a un subordinado de 62 años en el grupo más bajo de su departamento y luego lo despidió. El tribunal de apelaciones del décimo circuito de Estados Unidos determinó que la decisión del despido podría estar influida por motivos discriminatorios del jefe más joven. En un estudio, las mujeres necesitaban recibir calificaciones más altas en su desempeño que los hombres para recibir un ascenso, “lo que sugiere que las mujeres estaban sometidas a estándares de ascenso más estrictos”. En resumen, los estudios sugieren que “los sesgos idiosincrásicos del evaluador explican el mayor porcentaje de las varianzas observadas en las evaluaciones del desempeño” (**Dressler, 2009, p.357**).

Para producir un cambio constructivo en la conducta de un subordinado, es necesario que la persona hable durante la entrevista. Usar preguntas abiertas, preguntas en términos de un problema, evitar utilizar preguntas que sean en forma de orden, así como preguntas en las que repita lo último que haya expresado el empleado. Por otra parte, que no sea el único que hable, no use preguntas restrictivas, no haga juicios de valor, no de consejos gratuitos y no insulte ni ridiculice ni sea sarcástico con el empleado (**Dressler, 2009**).

2.13 Beneficiarios

Una herramienta ejecutada en forma correcta en todo el proceso de evaluación de la forma correcta dará como resultado beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son:

El trabajador: le dará oportunidad de conocer los aspectos o factores que la empresa valora, las expectativas del desempeño que se tenga de él.

Determinar las oportunidades de mejora que tiene el empleado, según el resultado de la evaluación.

El gerente: ayuda a mejorar la comunicación entre jefe-subordinado, mide el desempeño de sus empleados con base en objetivos ya establecidos por la empresa. Genera planes de mejora, según las necesidades del equipo de trabajo.

Mide el desempeño de su equipo de trabajo con base en factores objetivos y confiables. Identifica las necesidades de capacitación, desarrollo de su equipo de trabajo. Toma decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento del personal, también tiene comunicación más cercana con su equipo de trabajo (**Monzón, 2015**).

La organización y comunidad: brinda resultados que permiten observar la productividad -eficiencia de cada trabajador, quién pueden ser promovido a algún puesto, mejora las relaciones interpersonales. Beneficia también la política de recursos humanos que ofrece oportunidades a los subordinados; no solo ascensos sino también desarrollo personal. Y define la contribución que cada colaborador tiene en la empresa.

La organización puede identificar a los trabajadores con alto desempeño para promoverlos (**Monzón,2015**)

2.14 Tipo de evaluaciones del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En algunos métodos es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel, número de trabajadores, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, empleados por mes o por hora, vendedores, entre otros.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño, estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información, datos que se puedan registrar, procesar y canalizar, para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización **(Chiavenato, 2007)**

2.14.1 Escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño del personal por medio de factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se aplica un formulario de doble entrada en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación

del desempeño, y las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar, según los objetivos de su puesto. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

Algunos criterios que se pueden utilizar para este tipo de evaluación son: habilidades, capacidades, necesidades, rasgos. Por ejemplo: conocimiento del cargo, conocimiento del negocio, puntualidad, lealtad, presentación personal, sensatez, capacidad de realización, comprensión de situaciones, facilidad de aprendizaje. En el apartado de comportamientos: desempeño de la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, hábitos de seguridad, responsabilidad, actitud e iniciativa, personalidad, sociabilidad. En metas y resultados: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez en las soluciones, reducción de desperdicios, ausencia de accidentes, mantenimiento del equipo, atención a plazos, enfoque en los resultados.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, siendo los más reconocidos son:

- Escalas gráficas continuas.
- Escalas gráficas semicontinuas.
- Escalas gráficas discontinuas.

Ventajas

- A. Proporciona a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.

- B. Visión integrada - resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa, la situación de cada empleado ante ellas.
- C. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica significativamente.
- D. Facilidad en la comparación de resultados obtenidos por empleado
- E. Retroalimentación fácil y rápida de los datos del evaluado.

Desventajas

- A. Poca flexibilidad, por lo tanto, se debe ajustar al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- B. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores. Tal interferencia subjetiva o personal de orden emocional-psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.
- C. Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
- D. Se hace uso de procedimientos matemáticos-estadísticos, para corregir las distorsiones e influencia personal de los evaluadores; se tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Ejemplo de formulario para calificar el desempeño			
Nombre del empleado		Nivel: anote el nivel del empleado	
Nombre del gerente			
Principales responsabilidades del trabajo: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____		Resultados o metas a alcanzar: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
Comunicación			
1	2	3	4 5
Por debajo de las expectativas	Cubre las expectativas		Modelo esperado
Inclusive con asesoría no logra preparar, de manera oportuna y precisa, comunicaciones directas como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas. Inclusive con asesoría, no logra adaptar, de manera directa, el estilo y los materiales para comunicar información	Con asesoría prepara de manera oportuna y precisa comunicaciones directas como formularios, registros y trámites por escrito; los productos requieren de correcciones mínimas.		Prepara por sí mismo comunicaciones como formularios, registros y trámites por escrito, de forma oportuna y precisa; los productos pocas veces requieren de correcciones mínimas. Adapta el estilo y los materiales por si mismo para comunicar información directamente.
Conocimientos técnicos organizacionales			
1	2	3	4 5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño >		Modelo <aquí se incluyen los estándares de desempeño >
Eficacia personal			
1	2	3	4 5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño >		Modelo <aquí se incluyen los estándares de desempeño >
Trabajo en equipo			
1	2	3	4 5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño >		Modelo <aquí se incluyen los estándares de desempeño >
Resultados del logro de negocios			
1	2	3	4 5
Por debajo de las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño>	Cubre las expectativas <aquí se incluyen los estándares de desempeño >		Modelo <aquí se incluyen los estándares de desempeño >

1. Ejemplo de formulario para escala gráfica de calificaciones.

Fuente: Dressler,2009, p.342

Evaluación de resultados				
Logro 1:				
1	2	3	4	5
Bajo impacto La eficiencia o la eficacia de las operaciones se mantuvo sin cambio o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.		Moderado impacto La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró mucho. La calidad de los productos mejoró mucho.		Alto impacto La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.
Logro 2:				
1	2	3	4	5
Bajo impacto La eficiencia o la eficacia de las operaciones se mantuvo sin cambio o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.		Moderado impacto La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró mucho. La calidad de los productos mejoró mucho.		Alto impacto La eficiencia o eficacia de las operaciones mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.
Narrativa				
Áreas a desarrollar		Acciones		Fecha de evaluación
Firma del gerente:				Fecha:
Firma del empleador:			Fecha:	
<p>La firma del empleado indica la recepción de esta evaluación, pero no necesariamente implica que esté de acuerdo con ella.</p>				

2.Ejemplo de formulario para escala gráfica de calificaciones, evaluación.

Fuente: Dressler,2009, p.343

2.14.2 Evaluación por selección forzada

Evalúa el desempeño de los trabajadores por medio de bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento, generalmente compuestos de tres o cuatro frases.

El evaluador debe escoger una o dos frases en cada bloque, las que más identifiquen el desempeño del evaluado o la más representativa y la frase que menos aplique a su desempeño.

Con este método se evitan los errores de: efecto de halo, subjetivismo-proteccionismo. Los resultados obtenidos son válidos.

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, para seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos de Norteamérica que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño, mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas **(Chiavenato, 2007)**.

Ventajas del método:

- Evita el efecto de generalización de la evaluación, efecto de halo.
- Reduce la influencia personal del evaluador, es una aplicación simple.
- No es necesario entrenar a los evaluadores para aplicar el instrumento.
- Reduce la subjetividad.
- Bien aplicado puede generar resultados satisfactorios.

Desventajas del método:

- No permite comparaciones, solo se puede indicar si los trabajadores son buenos, medio o malos.
- No se proporciona información general de los resultados del evaluado.
- No se genera realimentación.
- No hay participación del trabajador.
- Requiere una planeación cuidadosa, elaboración minuciosa y detallada.
- No se obtienen conclusiones de los resultados

2.14.3 Investigación de campo

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes, motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización **(Chiavenato, 2007)**.

Para recursos humanos de una empresa es necesario contar con realimentación de datos, para estar en condiciones de medir, controlar, dar seguimiento a un servicio eficiente e ideal.

Específicamente con este método se tiene la opción de evaluar el desempeño y sus causas. Además de planear con el jefe la dinámica a seguir para darle seguimiento al desempeño del colaborador.

Ventajas de este método:

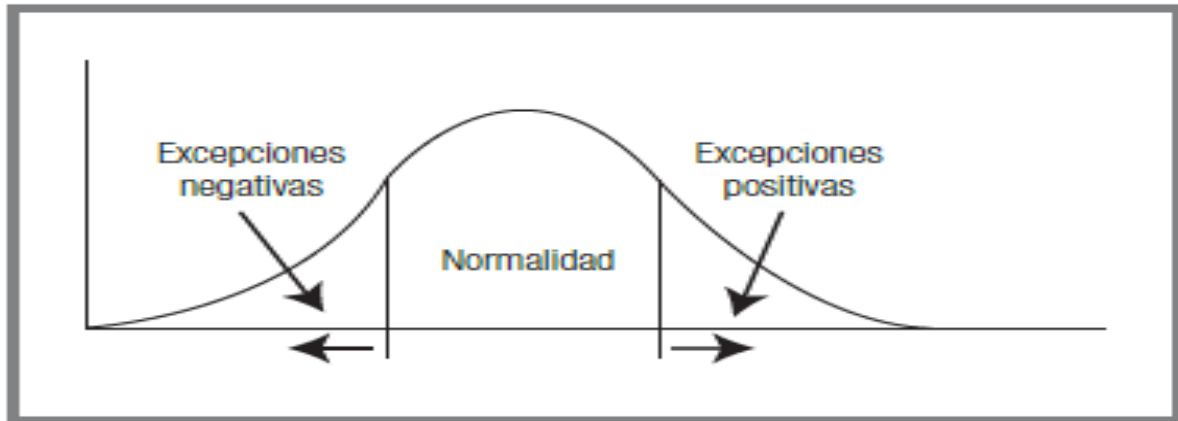
- El jefe inmediato cuenta con asesoría de un especialista en la aplicación de este tipo de instrumento llamado “staff”.
- La aplicación de la evaluación se realiza por medio de entrevistas a los jefes sobre su personal a cargo.
- Se le consulta al jefe si el desempeño del trabajador es satisfactorio o no.
- Evaluación meticulosa y detallada, según haya indicado el jefe si es satisfactorio el desempeño del personal.
- Generación de planes de acción que pueden involucrar asesoría al trabajador, readaptación, capacitación, en el peor escenario despido o sustitución, promoción a otro puesto, retención del trabajador.
- Análisis de estructuras de puestos, aptitudes, habilidades, conocimientos, calificaciones profesionales necesarias.
- Capacitación de alto nivel para la evaluación del personal.
- Acceso a un sistema de evaluación profunda, imparcial, objetiva; detectar causas y fuentes de problemas.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método:

- Elevado costo de aplicación de la evaluación del desempeño.
- Proceso lento debido al tiempo que se requiere para la realización de las entrevistas con cada uno de los subordinados.
- El tiempo que se requiere para la realización de entrevistas.

2.14.4 Incidentes críticos

Este es un método que se basa en las características según extremos del desempeño del colaborador. Representa características muy positivas o muy negativas. Transformando cada factor de evaluación en incidente crítico o excepcional de las fortalezas o debilidades de cada subordinado.



3.Los incidentes críticos o excepcionales.

Fuente: Chiavenato,2007, p.259.

Se debe llevar registros de las conductas del personal ya sean buenas, malas o indeseables, habiendo establecido fechas para revisiones conjuntas con el empleado. No se enfoca en el desempeño normal sino en los desempeños positivos y negativos evaluando fortalezas y debilidades de cada colaborador; es decir los resultados de la evaluación solo pueden ser muy buenos o muy malos.

Ventajas:

- Evalúa el desempeño en “muy bueno o malo”.
- Las características positivas es necesario resaltarlas, mientras que las negativas deberán ser corregidas o eliminadas.

Desventajas:

- Puede ser tendencioso y parcial al solamente enfocarse en los extremos.

Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad para la argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

4. Ejemplo evaluación del desempeño por incidentes críticos Fuente: Ríos, A.(2015, noviembre). Administración de recursos humanos ponencia presentada en la octava sesión, Guatemala, Guatemala.

2.14.5 Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico, estandarizado, el uso de afirmaciones de

carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores.

Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos, asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas (**Oajaca,2013**).

Actualmente, las tendencias de las evaluaciones del desempeño se enfocan en la participación del trabajador quien realiza: autoevaluación, autodirección, y busca la sustitución de la estructura funcional de la organización a procesos y por equipos.

Evaluación de desempeño					
Nombre: _____					
Cargo: _____			Departamento: _____		

Área de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimientos del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

5. Evaluación del desempeño por lista de verificación. Fuente: Chiavenato, 2007, p.209.

2.14.6 Administración por objetivos

Este método indica que el Gerente debe establecer metas específicas que sean medibles individualmente, posterior a ello, que se discuta periódicamente sobre el progreso alcanzado.

La aplicación de la administración por objetivos requiere que se establezca un programa general para la institución, realimentarlas y evaluarlas.

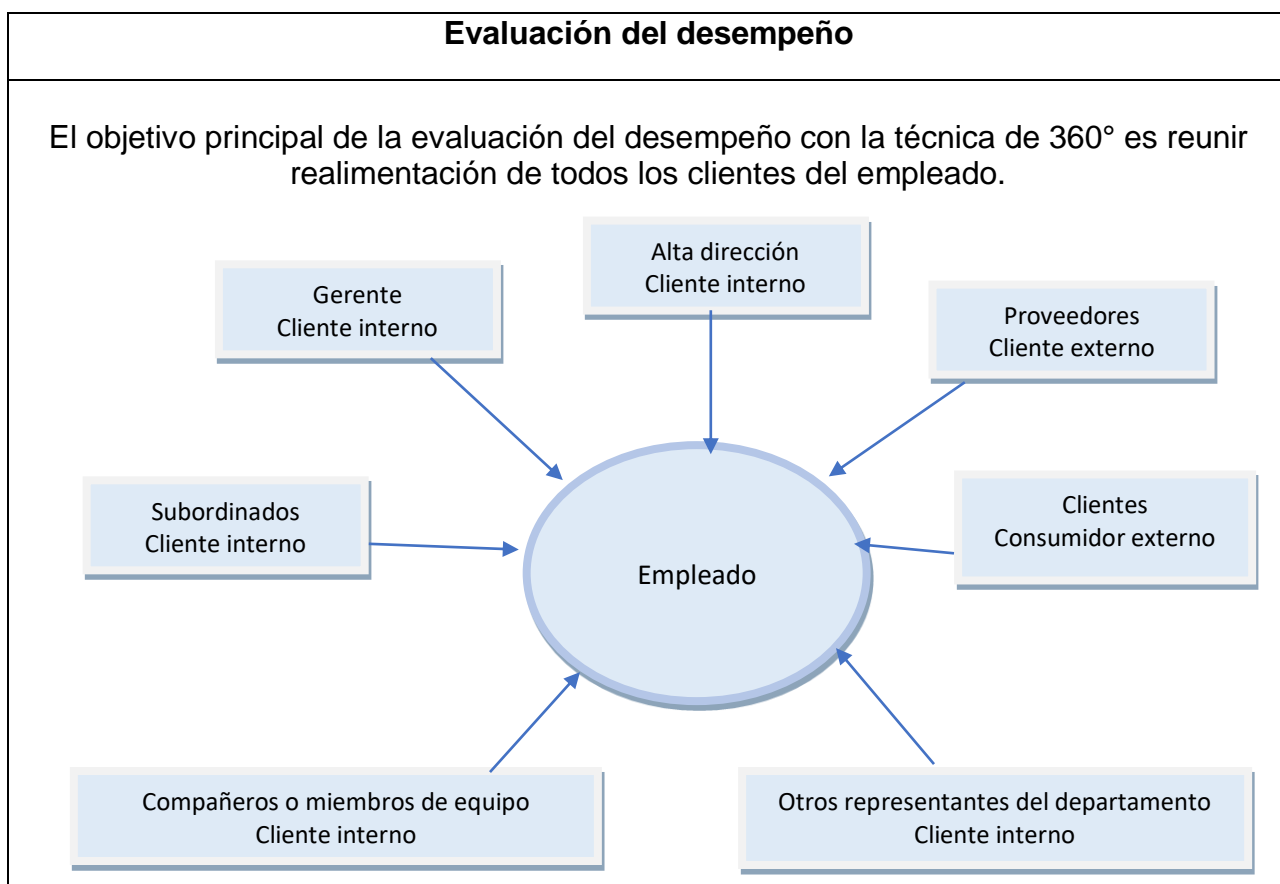
Pasos para implementar la Administración por Objetivos (**Dressler, 2009, p.353**).

- A. Establecer las metas de la organización. Con base en el plan estratégico de la empresa, establecer un plan para toda la organización para el siguiente año, a partir de este, implantar las metas específicas de la compañía.
- B. Establecer metas para los departamentos. Luego, los jefes de departamento retoman dichas metas de la organización, por ejemplo: “incrementar 20% las ganancias de 2008”.
- C. Junto con los superiores determinar metas para sus departamentos.
- D. Analizar las metas de los departamentos. Los jefes de departamento analizan las metas departamentales con todos los subordinados, muchas veces en una junta de todo el departamento, a quienes les piden que elaboren metas individuales. En otras palabras, ¿cómo cada empleado puede contribuir para que el departamento alcance sus metas?
- E. Definir los resultados esperados, establecer metas individuales. Los jefes de departamento y sus subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
- F. Revisiones del desempeño. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con el desempeño esperado.
- G. Proporcionar realimentación. Los jefes de departamento y empleados discuten, evalúan el progreso de estos últimos.

Los objetivos que se establezcan deben ser: alcanzables, medibles, específicos, reales y en tiempo determinado, el problema que se genera con este

tipo de administración es que cada vez se esperan mejores resultados de parte del empleado. Se ejerce más presión para alcanzar los objetivos; aunque algunas veces se sobrecarga al buen trabajador.

2.14.7 Evaluación del desempeño 360°



5. Evaluación del desempeño 360°.

Fuente: Gestión y evaluación del desempeño, 2015

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El Gerente, los compañeros, los pares, los subordinados, los clientes internos, externos, los proveedores. En resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, sirve para asegurar la adaptación, el acoplamiento del

trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en posición vulnerable.

Evaluación hacia arriba: es una faceta para calificar al Gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su Gerente: que tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos, cómo podría incrementar la eficacia del equipo si ayuda a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el Gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación, comunicación, que darán lugar a las relaciones de trabajo libres y eficaces.

El mando arbitrario del superior se sustituye de forma democrática, con sugerencias, consultas y participación.

Algunas organizaciones van más allá, proponen que los empleados evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados, las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Muchas empresas han ampliado la idea de la realimentación ascendente y de los pares para crear la “realimentación de 360 grados”. En este caso se reúnen todas las evaluaciones del empleado que hacen los supervisores, subordinados, pares, clientes internos o externos.

Por lo general, los patrones utilizan más la realimentación para el desarrollo más que para aumentos de salario del trabajador. Casi todos los sistemas de realimentación de 360 grados tienen varias características en común.

Las partes pertinentes: pares, supervisores, subordinados, clientes los cuales pueden emitir opinión sobre el trabajador.

A menudo las encuestas incluyen frases ya elaboradas a conveniencia del evaluador como: “responde la llamada telefónica con rapidez”, “sabe escuchar” o “mi gerente me mantiene informado”. Luego, sistemas computarizados y de Internet compilan esta realimentación en informes individualizados, dirigidos a los evaluados, los cuales se reúnen con sus supervisores, en ocasiones con sus subordinados para compartir la información que consideran pertinente para mejorar.

Algunos cuestionan el sentido práctico de la realimentación de 360 grados. Generalmente, los empleados responden de forma anónima, de manera que quienes se sienten enojados pueden hacer un mal uso de este método.

Una caricatura de “Dilbert”, en la que se anuncia que las evaluaciones de los compañeros de trabajo servirán para determinar los aumentos de salario, incluye a un personaje que pregunta: “Si mis compañeros de trabajo reciben aumentos bajos, ¿habrá más dinero disponible en el presupuesto para mí? **(Dressler,2009).**

Al implementar este tipo de evaluación las instituciones deben considerar el costo que implica el uso de ésta, tener un enfoque claro, capacitar al personal. Buscar una realimentación productiva, para evitar errores en los resultados o influencia subjetiva de parte de los evaluadores.

2.15 Realimentación

Involucra al evaluado y al evaluador, para que comenten los resultados obtenidos, de esta forma establecer planes de mejora.

Las empresas deben generar procesos que les permitan medir los parámetros previamente establecidos, por lo tanto, es necesario establecer

objetivos, grupos a evaluar, definir los instrumentos, escalas de medición, planes de mejora.

Adicionalmente, la evaluación de desempeño se debe relacionar a métodos de reconocimiento o remuneración para fomentar la motivación en los trabajadores, que lo perciban como un método de formación que contribuye a mejorar su desempeño y el clima laboral, no como una amenaza **(Mazariegos, 2016)**.

2.16 Las mejores prácticas de recursos humanos

El papel del departamento de recursos humanos de una empresa es dar apoyo, no pretende sustituir las responsabilidades de los directivos.

El Departamento de recursos humanos puede desarrollar un medio para ayudar a los directivos a medir el rendimiento de sus subordinados, pero son los directivos los que tienen que llevar a cabo la evaluación.

Es importante analizar el lado personal de la productividad, en vez de depender exclusivamente de soluciones técnicas para resolver problemas.

Es importante capacitar a los directivos para que adquieran determinadas capacidades, considerar al departamento de recursos humanos como elemento clave del rendimiento y eficacia de la organización.

Seguridad en el empleo: que los trabajadores tengan estabilidad laboral a largo plazo.

Reclutamiento selectivo: para lograr el éxito a nivel competitivo, se debe seleccionar al personal idóneo y en el que sea posible confiar.

Salarios altos: contratar a personal altamente competitivo, que permanezca en la institución con lleva pagar salarios más altos.

Pago de incentivos: no siempre serán monetarios; pueden ser reconocimientos, seguridad y trato justo.

Se debe tomar en cuenta que, si el personal es responsable de mejorar resultados y rentabilidad, también participar de los beneficios.

Propiedad de los empleados: al participar de la propiedad, se obtendrán menos conflictos con los propietarios, el personal será al mismo tiempo capital y mano de obra.

Participación-delegación de poder: algunas organizaciones incentivan la descentralización en la toma de decisiones, permiten mayor control en los procesos, aportan ideas.

Equipos autogestionados: son eficaces debido al autocontrol entre compañeros y las expectativas que se generan en el grupo.

Formación-desarrollo de habilidades: las organizaciones con alto rendimiento demuestran mayor compromiso con la formación y desarrollo de su personal.

Utilización múltiple y formación diversa: en este caso los beneficios que se obtienen son potenciales. Se trata de rotar al trabajador y al final, ubicarlo en el puesto donde se desempeñe con eficiencia.

Promoción interna: se incentiva la formación, desarrollo de habilidades y se tienen posibilidades de crecer laboralmente.

3. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño en la Institución se realiza con frecuencia una vez al año. La realiza el trabajador y, posterior a ello, el jefe inmediato, confrontando las diferencias con respecto a las respuestas proporcionadas.

Es importante actualizar constantemente los instrumentos de Gestión y evaluación del recurso humano en las empresas, ONG'S e Instituciones no lucrativas. Esto con el objetivo que se vea como oportunidad para expresarse y mejorar ciertos aspectos en cada uno de los integrantes del área de trabajo, hacerles saber la importancia tiene su labor, así como establecer planes de formación, según sea necesario lo cual ayudará al aprovechamiento adecuado del recurso humano al dirigir y supervisar en mejor forma.

El análisis de la herramienta utilizada para evaluación del desempeño permitirá mejorar la comunicación entre el trabajador-jefe-compañeros. El trabajador tendrá conocimiento de sus fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades.

Con resultados objetivos y confiables, se logra identificar las necesidades de capacitación y aptitudes que se deben desarrollar. Con base en la realimentación, cada empleado puede observar cómo ve su desempeño la Institución.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Analizar la eficiencia de la aplicación de la evaluación del desempeño, por medio de una encuesta realizada al área operativa de una institución de salud.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Determinar el conocimiento de los trabajadores sobre la herramienta utilizada para evaluación del desempeño.

4.2.2 Describir los aspectos que son necesarios mejorar en la herramienta para evaluación del desempeño del personal.

4.2.3 Proponer actividades para corregir las deficiencias identificadas en el instrumento utilizado actualmente en la empresa.

4.2.4 Proponer mejoras al modelo actual para efficientizar el proceso de evaluación del desempeño.

5. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó en esta investigación fue de caso, ya que posterior a la investigación teórica se realizó encuestas a la muestra que se seleccionó. Y las opiniones que expresaron indicaron el grado de eficiencia del actual instrumento que se aplica actualmente a cada trabajador. Se describen los fenómenos o problemas que actualmente afectan los objetivos del instrumento de evaluación.

5.1 Tipo de estudio

Descriptivo; describe los fenómenos como aparecen en la actualidad.

5.2 Unidades de análisis:

- Encuestas al personal involucrado de una Institución de salud, ubicada en la ciudad de Guatemala: Jefe de Gestión del talento humano, Administradora, secretaria-cajera.
- Mayores de 18 años de edad, personal que se desempeña en el puesto de secretaria-cajera, tiempo de laborar para la Institución de más de seis meses, área de trabajo clínicas ubicadas en la ciudad.
- La aplicación de la encuesta se realizó en tiempo prudente, con la libertad de expresión de parte del trabajador, se evitó que la misma persona respondiera dos veces la encuesta y que respondiera con influencias externas.

6. RESULTADOS

Análisis de la eficiencia de la aplicación de la evaluación del desempeño por medio de una encuesta

Tabla No. 1

Edad de las personas encuestadas

Edad	Cantidad de personas	Porcentaje
De 18 a 25 años	2	50%
De 26 a 35 años	1	25%
De 36 a 50 años	0	0%
De 51 a 65 años	1	25%
Total de personas	4	100%

Gráfica No.7

Edad de las personas encuestadas



Tabla No. 2

Sexo de las personas encuestadas

Descripción	Cantidad de personas	Porcentaje
Femenino	4	100%
Masculino	0	0%
Total de personas	4	100%

Grafica No. 8

Sexo de las personas encuestadas

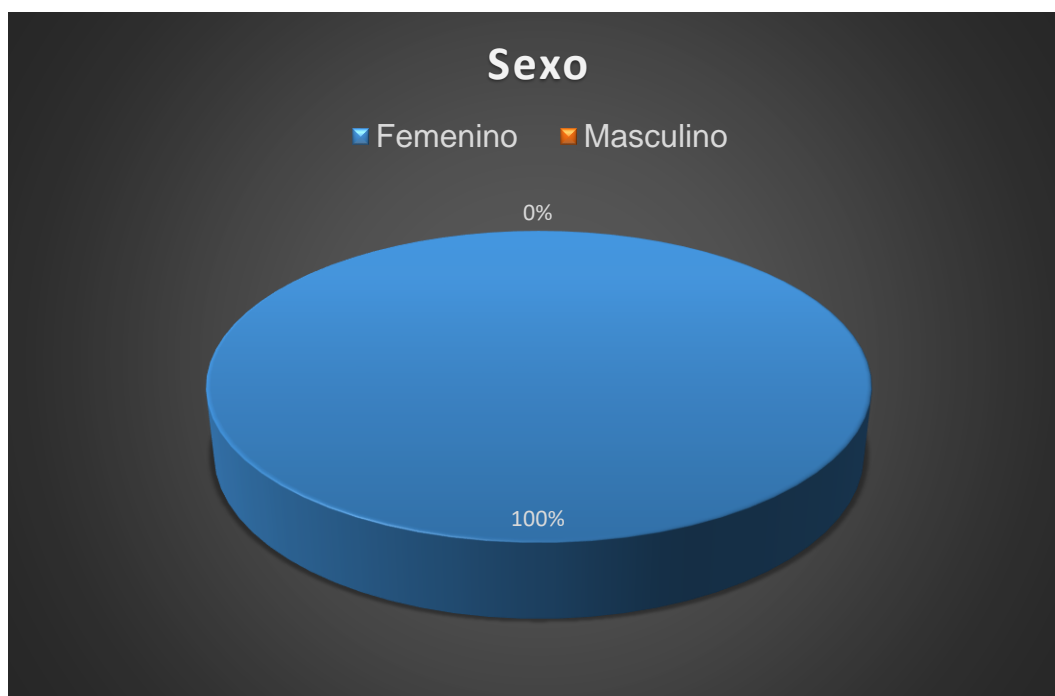


Tabla No. 3**Título académico de los encuestados**

Carreras	Cantidad	Porcentaje
Bachillerato	1	25%
Périto contador	2	50%
Secretaría	1	25%
Total	4	100

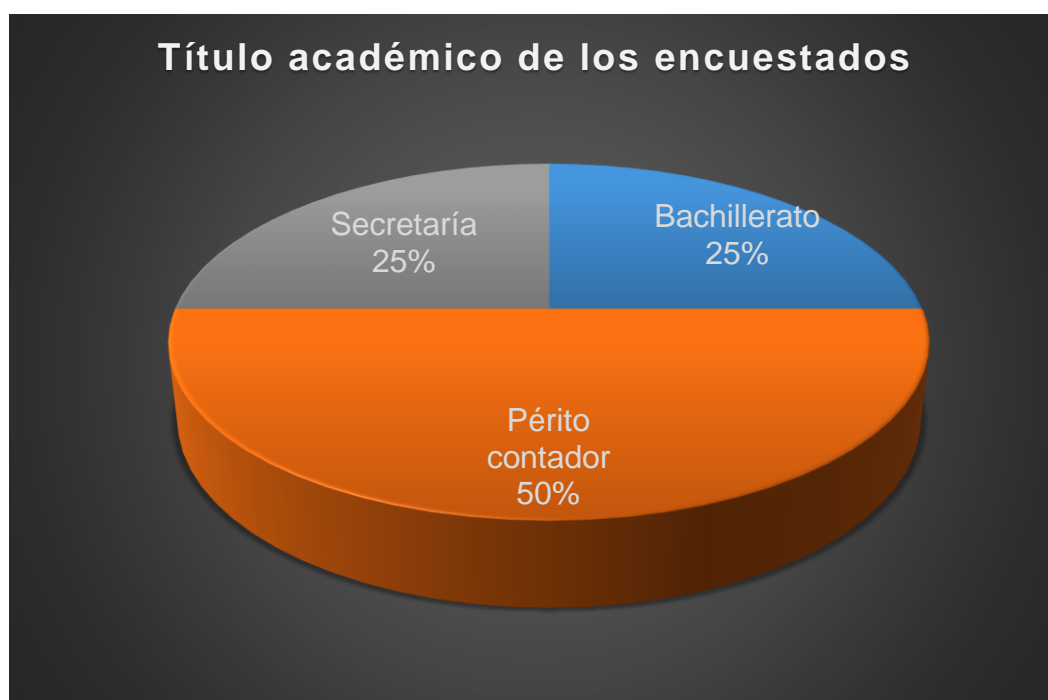
Gráfica No. 9**Título académico de los encuestados**

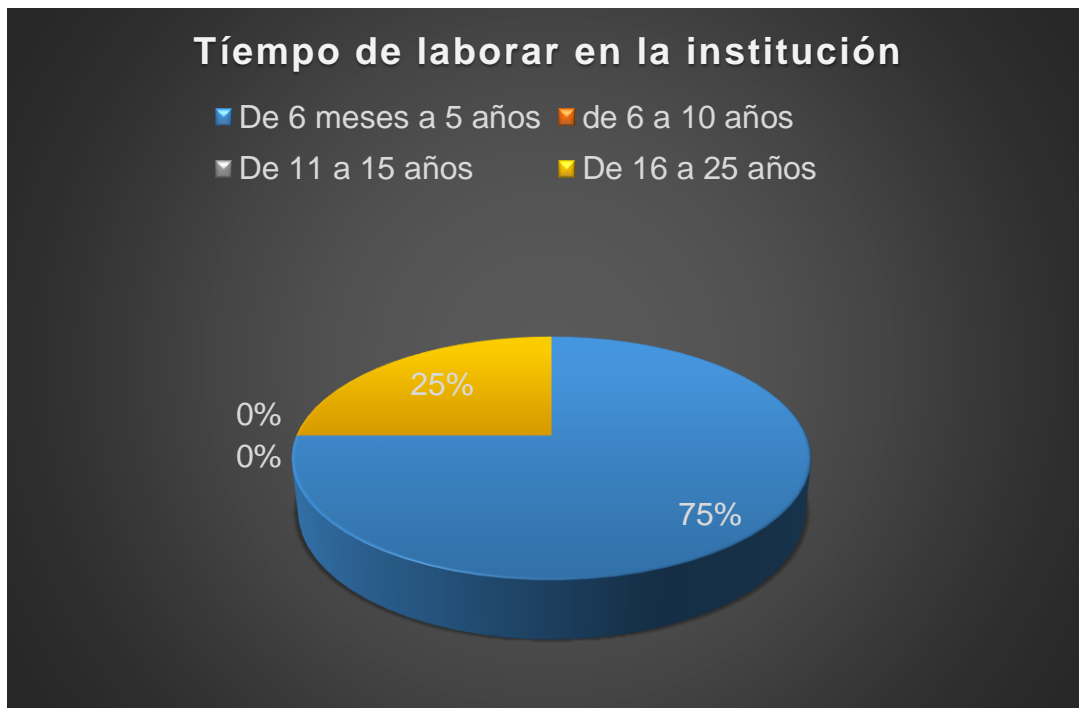
Tabla No. 4

Tiempo de laborar en la institución

Opciones	Cantidad de personas	Porcentaje
De 6 meses a 5 años	3	75%
de 6 a 10 años	0	0%
De 11 a 15 años	0	0%
De 16 a 25 años	1	25%

Gráfica No. 10

Tiempo de laborar en la institución



Determinación del conocimiento sobre la herramienta utilizada para evaluación del desempeño

Tabla No. 5

Evaluación de funciones laborales

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
1. Mientras se ha desempeñado en la Institución, ¿Ha sido evaluado (o) laboralmente respecto a sus funciones?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 11

Evaluación de funciones laborales

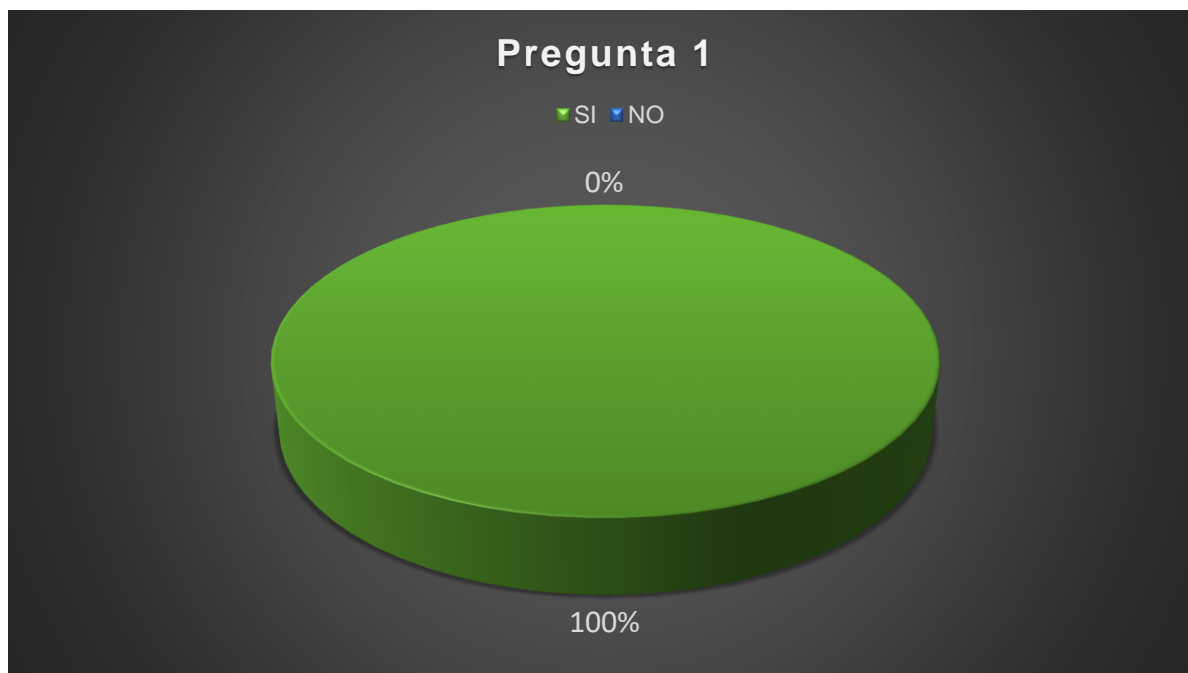


Tabla No. 6
Identificación con la Institución

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
2. ¿Le fue socializada la Misión, Visión de la Institución?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 12
Identificación con la Institución

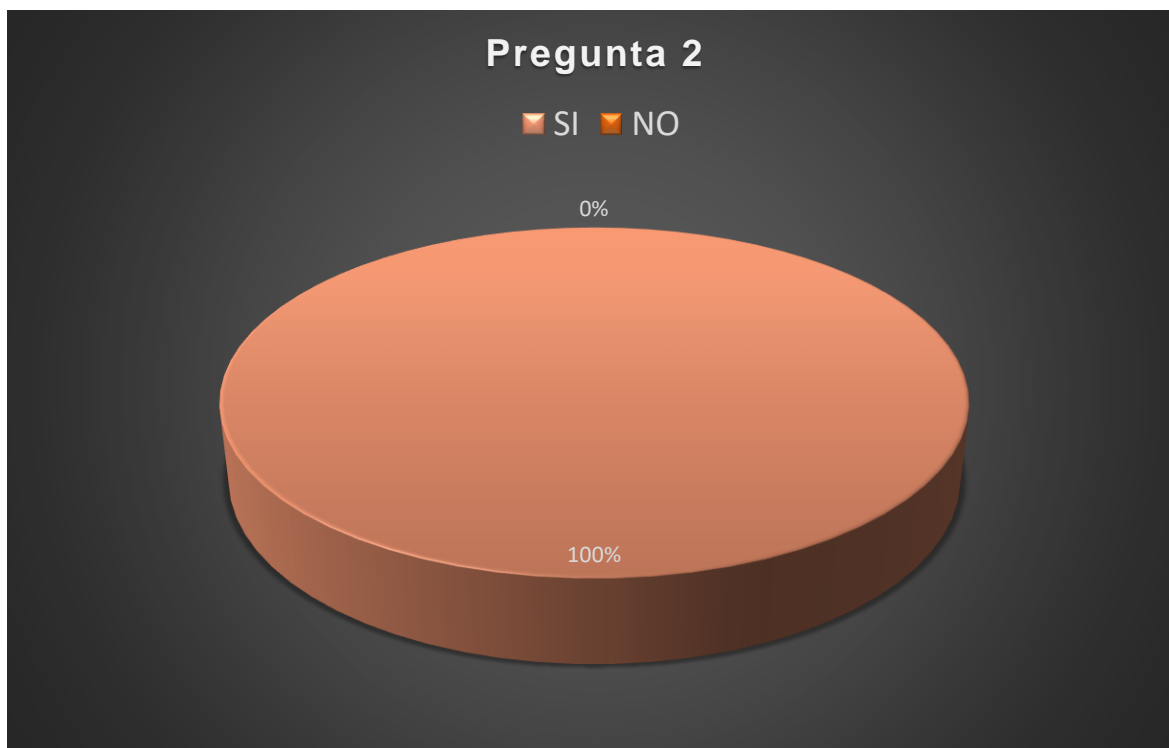


Tabla No. 7

Conocimiento de objetivos de perfil del puesto

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
3. ¿Le fueron socializados los objetivos de su puesto de trabajo?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 13

Conocimiento de objetivos de perfil del puesto

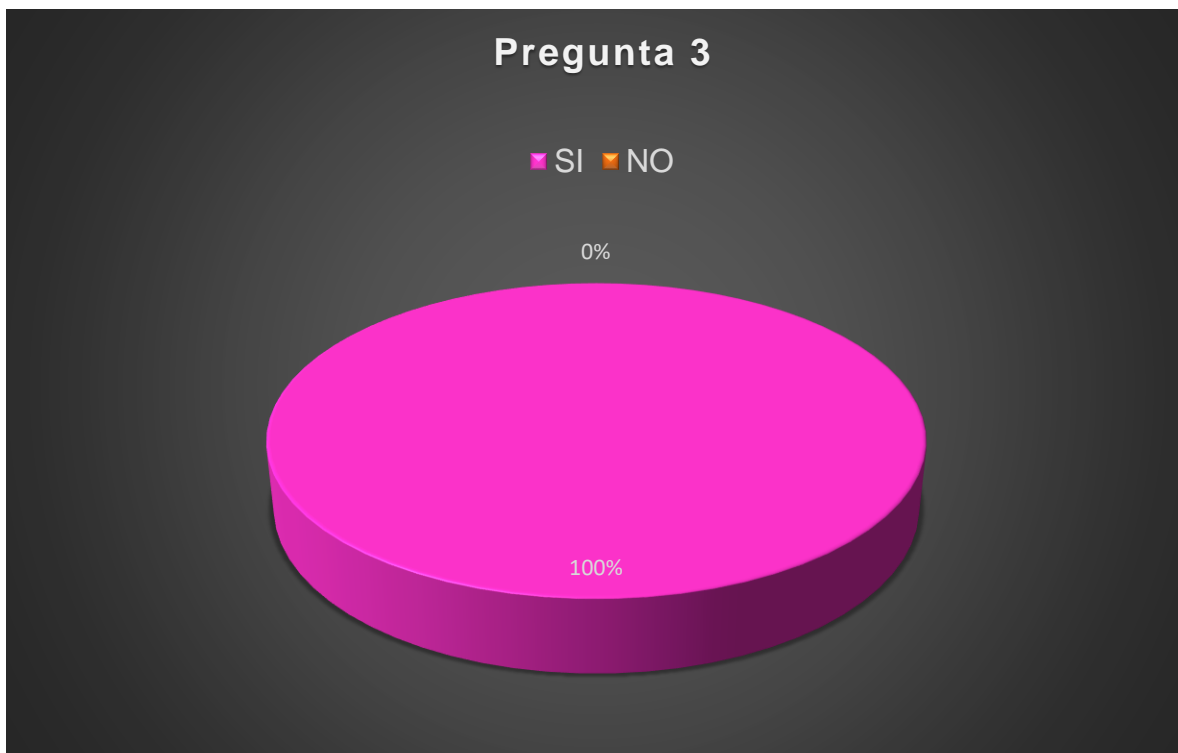


Tabla No. 8

Evaluación de cumplimiento de funciones asignadas

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
4. ¿El instrumento de evaluación del desempeño aplicado actualmente califica el cumplimiento de las funciones asignadas a su cargo?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 14

Evaluación de cumplimiento de funciones asignadas

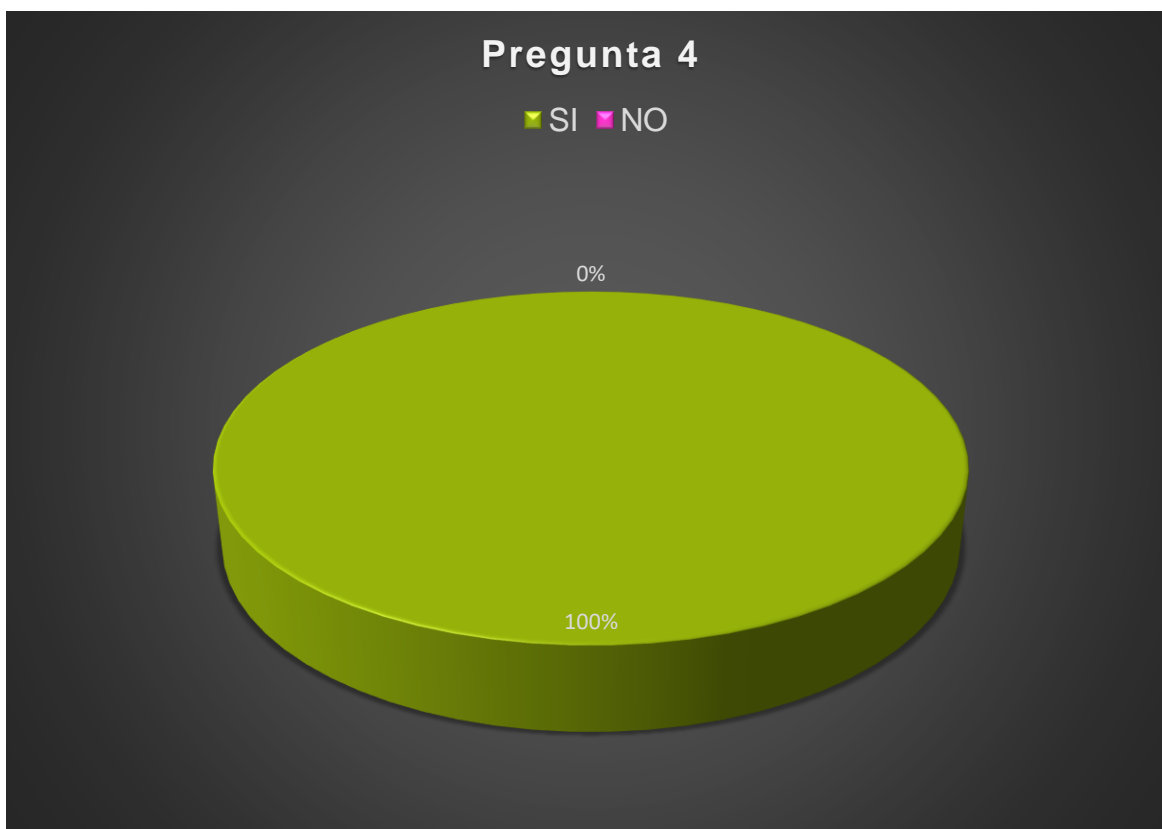


Tabla No. 9

Evaluación de cumplimiento de objetivos institucionales

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
5. ¿El instrumento de evaluación del desempeño aplicado actualmente califica el cumplimiento de los objetivos Institucionales?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 15

Evaluación de cumplimiento de objetivos institucionales

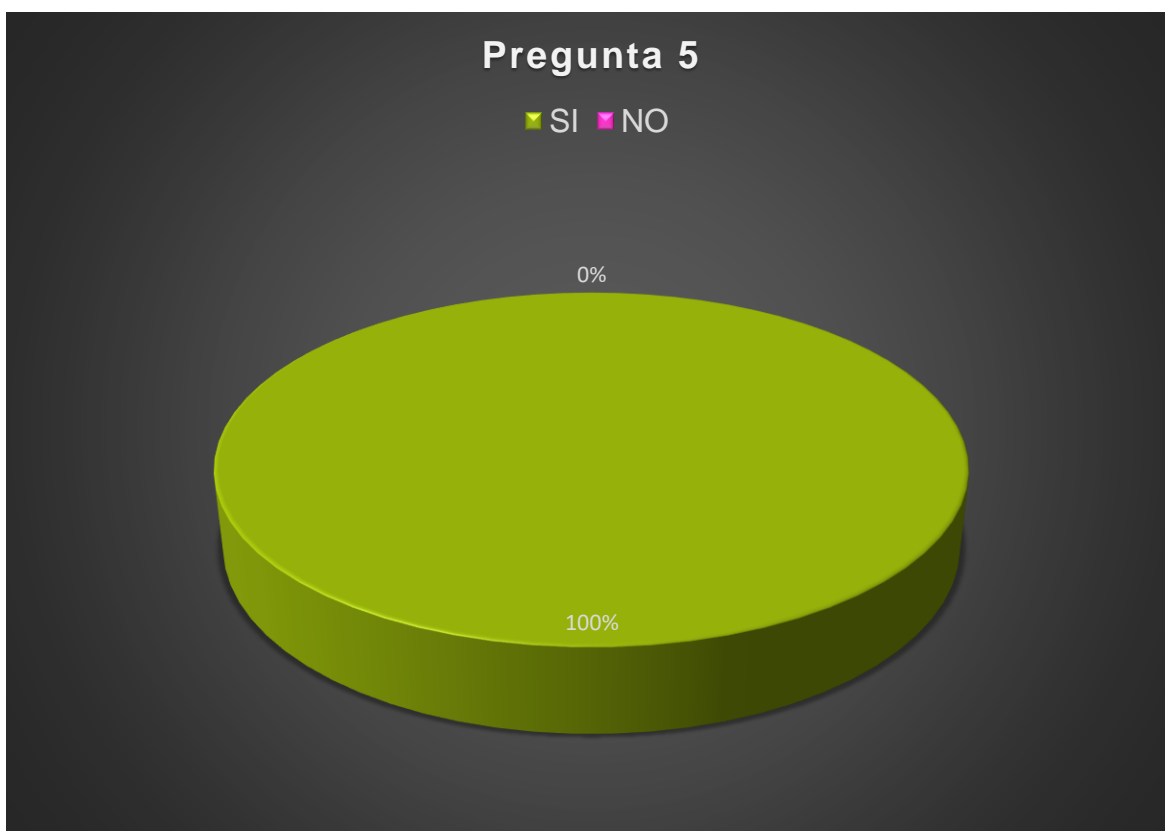


Tabla No. 10
Carácter de la evaluación del desempeño

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
6. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es de carácter subjetivo (opinión del evaluador)?	SI	1	25
	NO	3	75

Gráfica No. 16
Carácter de la evaluación del desempeño

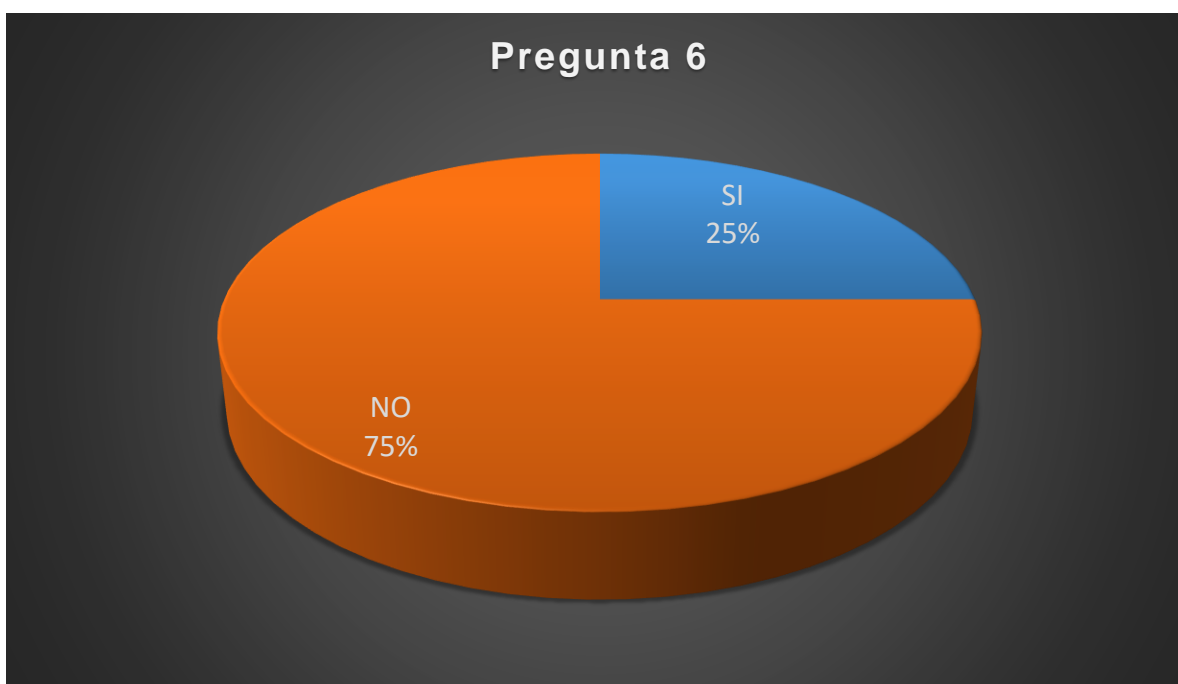


Tabla No. 11
Objetividad de la Evaluación del desempeño

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
7. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es de carácter objetivo (parámetros claros establecidos)?	SI	3	75
	NO	1	25

Gráfica No. 17
Objetividad de la Evaluación del desempeño

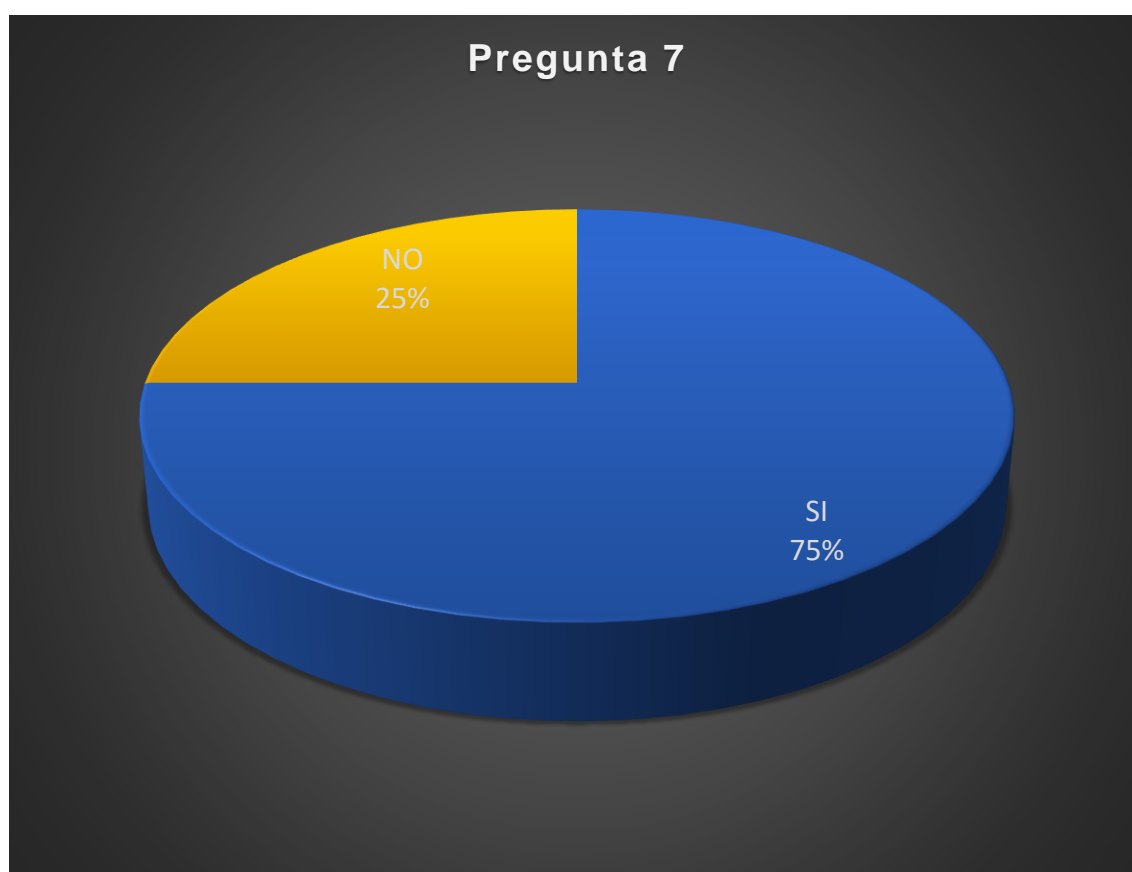


Tabla No. 12

Fomento de eficacia y eficiencia al aplicar la evaluación del desempeño

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
8. ¿La evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia de las actividades en su puesto de trabajo?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 18

Fomento de eficacia y eficiencia al aplicar la evaluación del desempeño

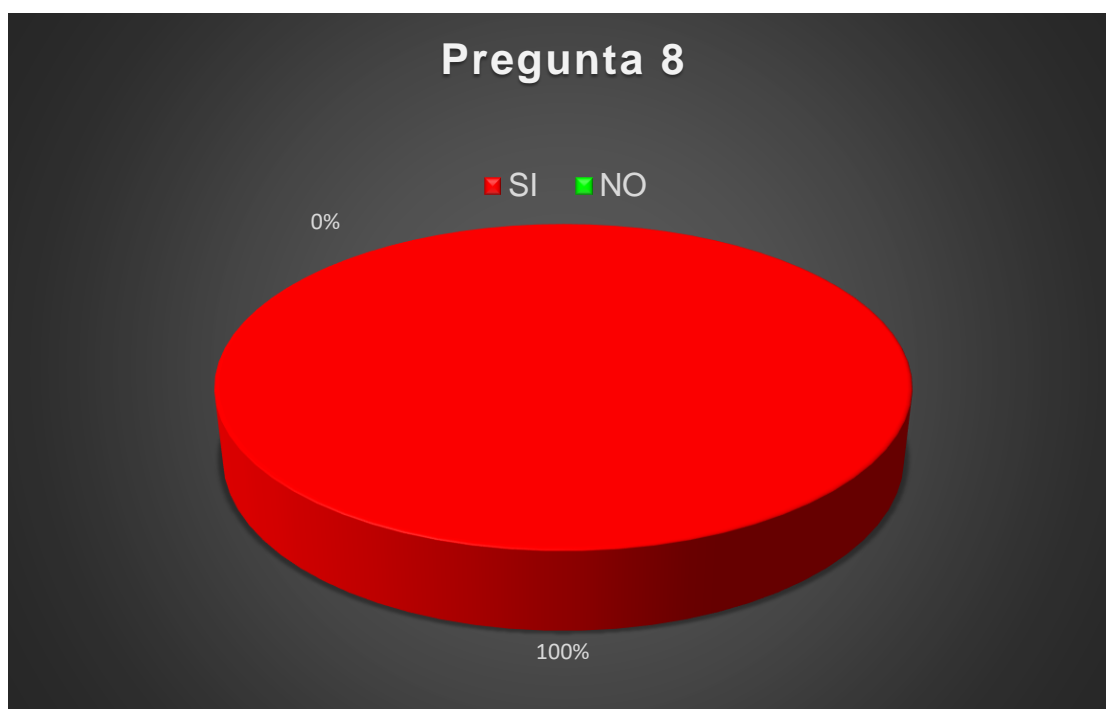


Tabla No. 13

Reconocimiento al trabajador por desempeño laboral

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
9. En la institución ¿Se reconoce el desempeño eficiente del trabajador?	SI	3	75
	NO	1	25

Gráfica No. 19

Reconocimiento al trabajador por desempeño laboral

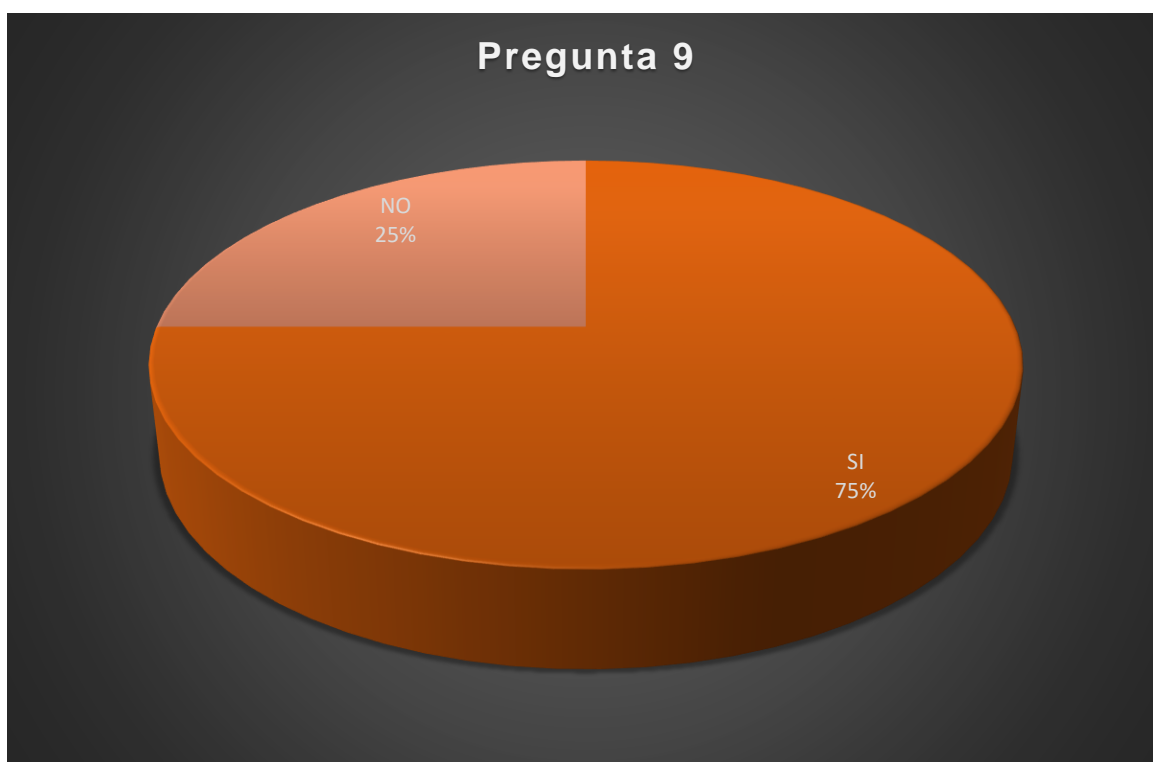


Tabla No. 14
Evaluación del trabajo asignado

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
10. Al ser evaluado, ¿considera usted que su trabajo será calificado de manera correcta?	SI	4	100
	NO	0	0

Gráfica No. 20
Evaluación del trabajo asignado

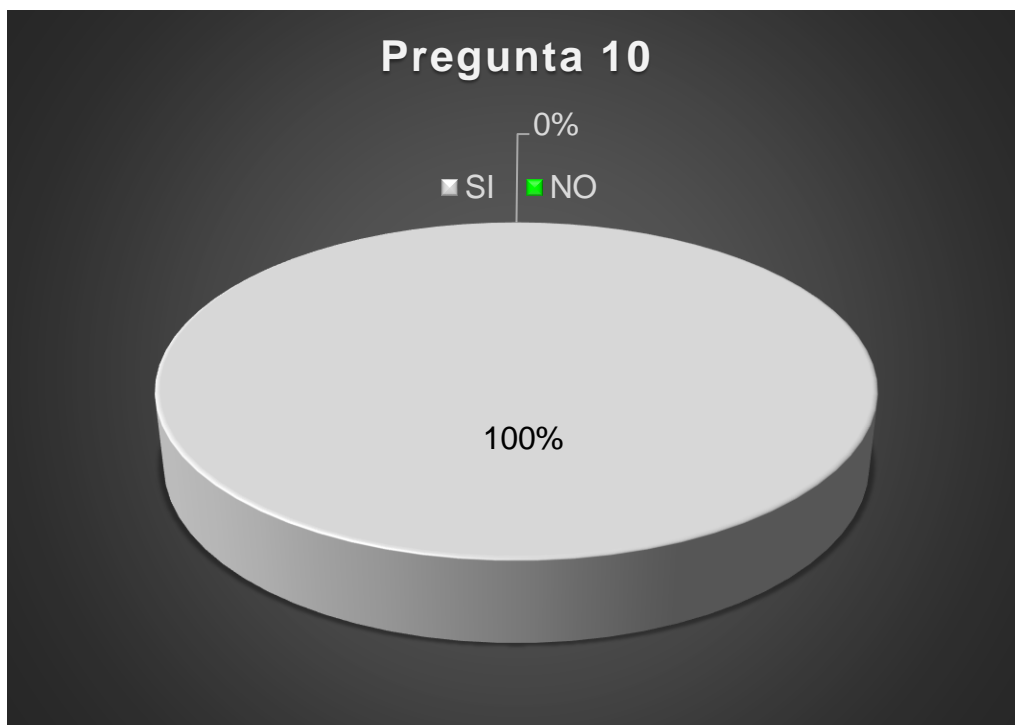


Tabla No. 15

Sondeo de conocimiento del porque se realiza la evaluación del desempeño

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	Porcentaje
11. Según su opinión ¿Cuál es el motivo por el cual la institución realiza la evaluación del desempeño?	Rendición de cuentas	3	42.85
	Ascensos	1	14.30
	Más capacitación	2	28.60
	Aumento de sueldo	0	0
	Crecimiento de la institución	1	14.30
	Reducción de personal	0	0

Gráfica No. 21

Sondeo de conocimiento del porque se realiza la evaluación del desempeño

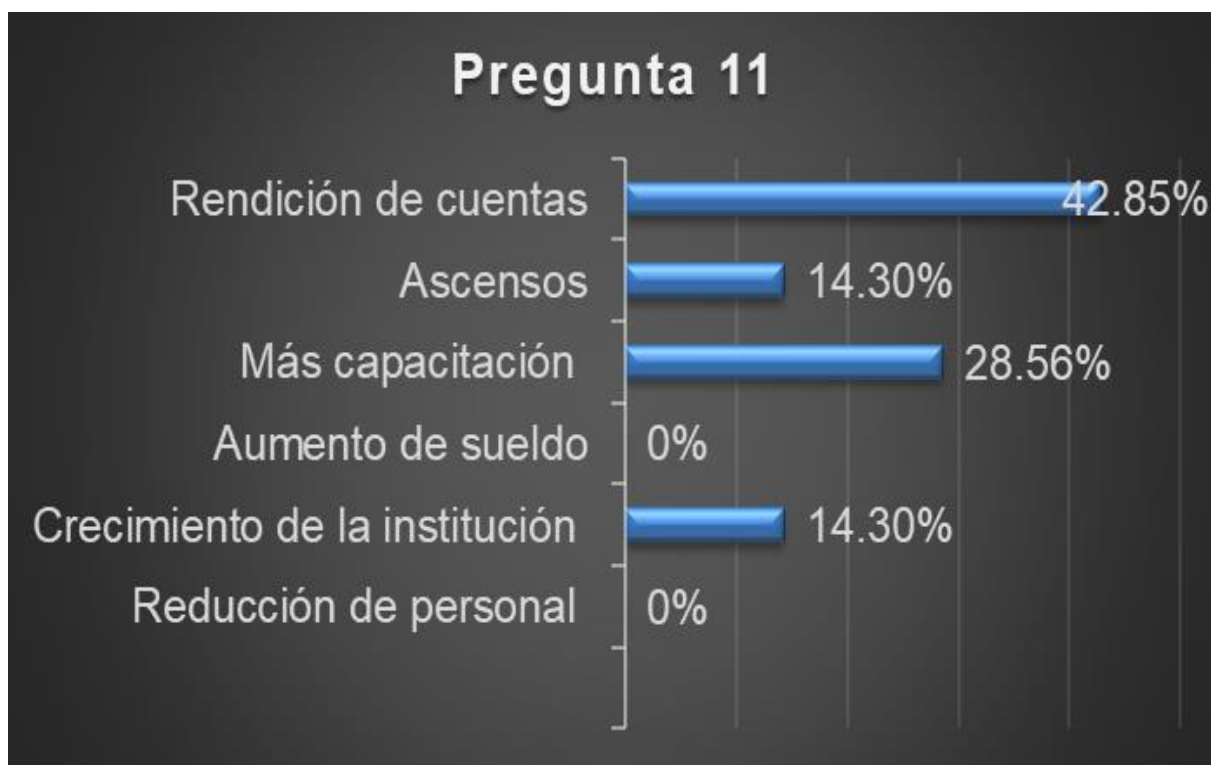


Tabla No. 16

Conocimiento de quién realiza la evaluación del desempeño

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
12. En la institución ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?	El propio evaluado	2
	Subordinados	0
	Otro colaborador	0
	El jefe inmediato superior	4
	El jefe del talento humano	1

Gráfica No. 22

Conocimiento de quién realiza la evaluación del desempeño



Tabla No. 17

Frecuencia de comunicación de resultados del trabajo realizado

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
13. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato superior le comunica los resultados de la evaluación del trabajo que usted realiza en la institución?	Nunca	0
	Mensualmente	3
	Anualmente	1
	Semestralmente	1

Gráfica No. 23

Frecuencia de comunicación de resultados del trabajo realizado

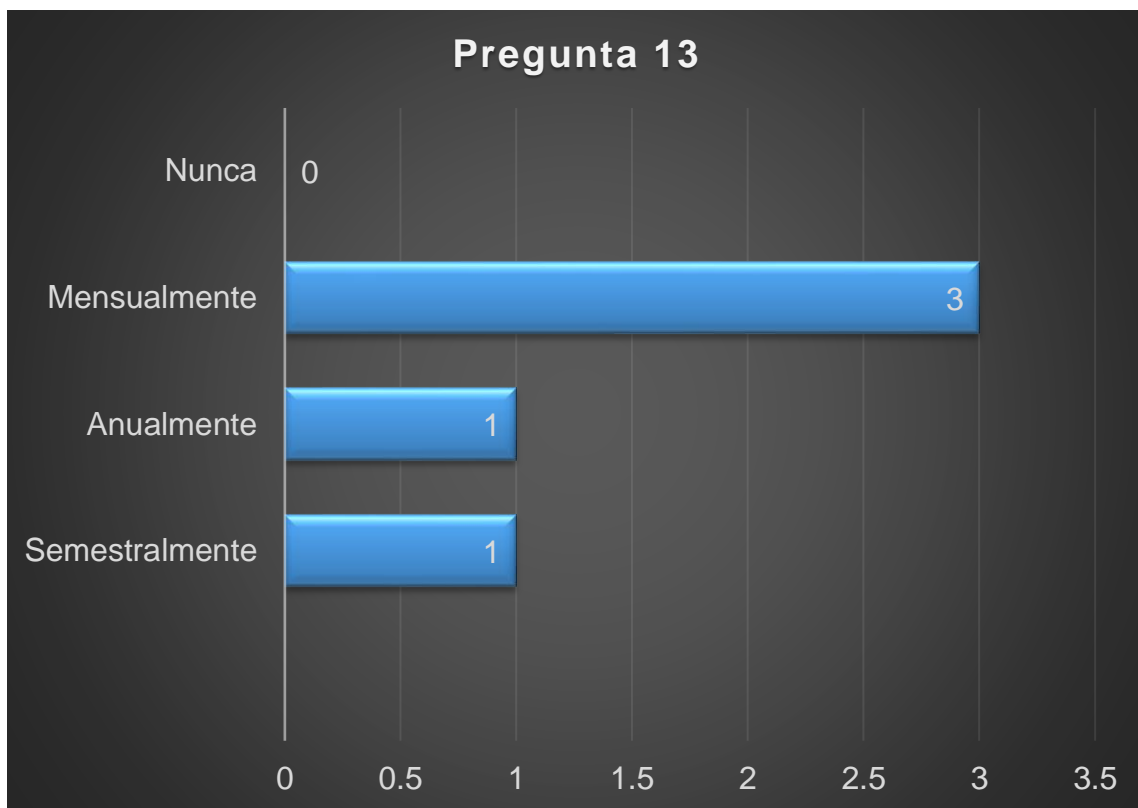


Tabla No. 18

Conocimiento sobre los instrumentos de evaluación

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
14. En cuanto a los instrumentos utilizados para la evaluación, usted considera que son:	Muy adecuados	2
	Adecuados	2
	Poco adecuados	0
	No existen	0

Gráfica No. 24

Conocimiento sobre los instrumentos de evaluación

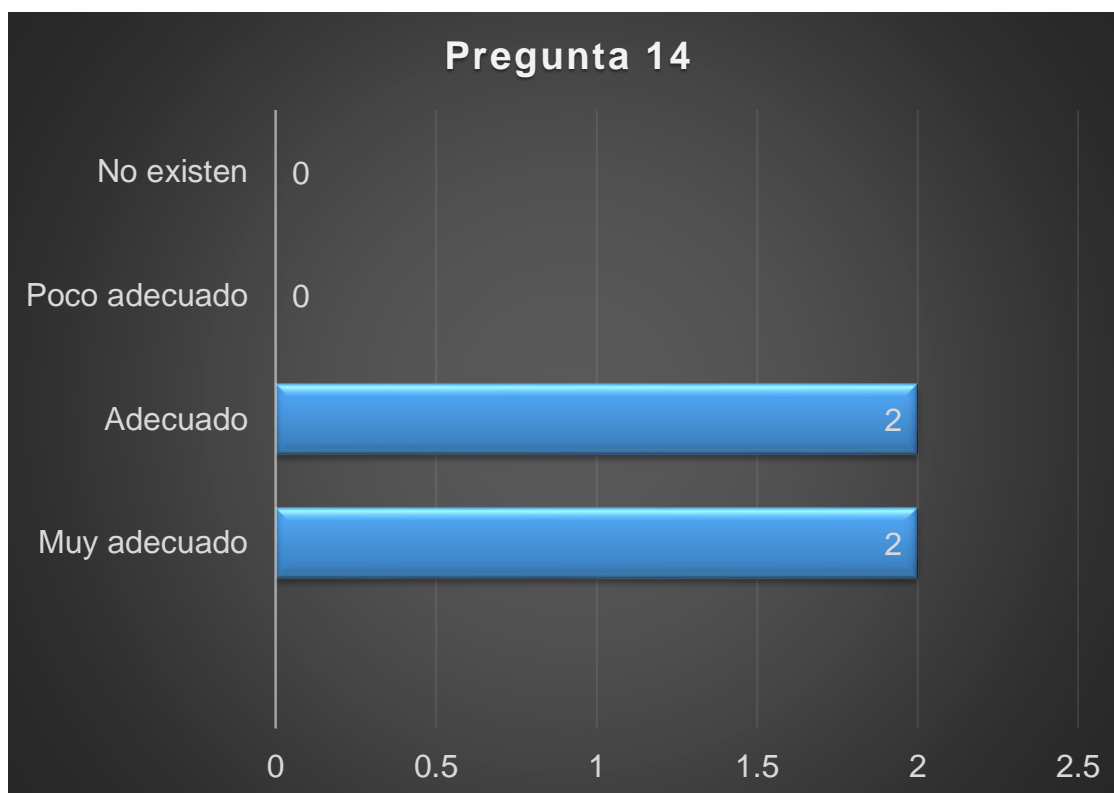


Tabla No. 19
Compromiso con la Institución

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
15. ¿Se siente comprometido con la realización de sus actividades en la institución?	Nunca	0
	Casi nunca	0
	De vez en cuando	0
	Casi siempre	0
	Siempre	4

Gráfica No. 25
Compromiso con la institución

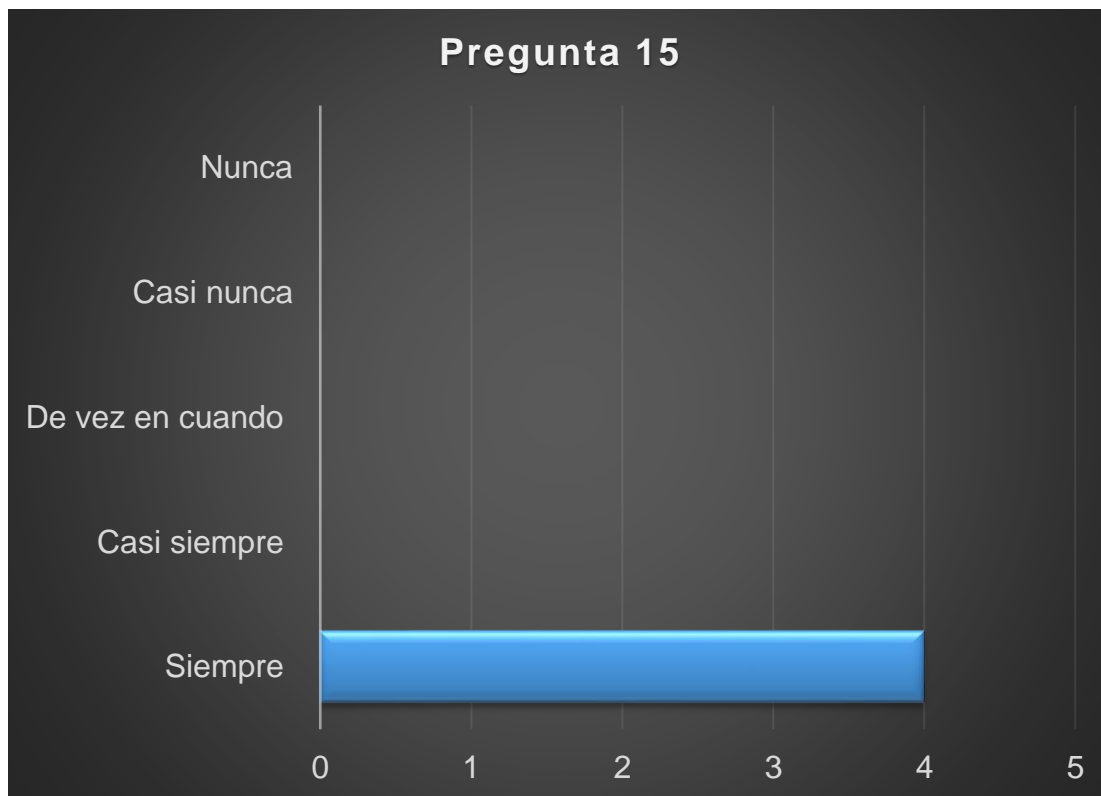


Tabla No. 20
Conocimiento de funciones según perfil del puesto

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
16 ¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?	Nunca	0
	Casi nunca	0
	De vez en cuando	0
	Casi siempre	0
	Siempre	4

Gráfica No. 26
Conocimiento de funciones según perfil del puesto



Tabla No. 21
Tipos de incentivos que prefiere el personal

Pregunta	Respuesta	Total respuesta
17. ¿Qué clase de incentivo le gustaría recibir por un eficiente desempeño?	Nunca	0
	Capacitación	1
	Ascensos	3
	Reconocimiento	3
	Monetario	4

Gráfica No. 27
Tipos de incentivos que prefiere el personal

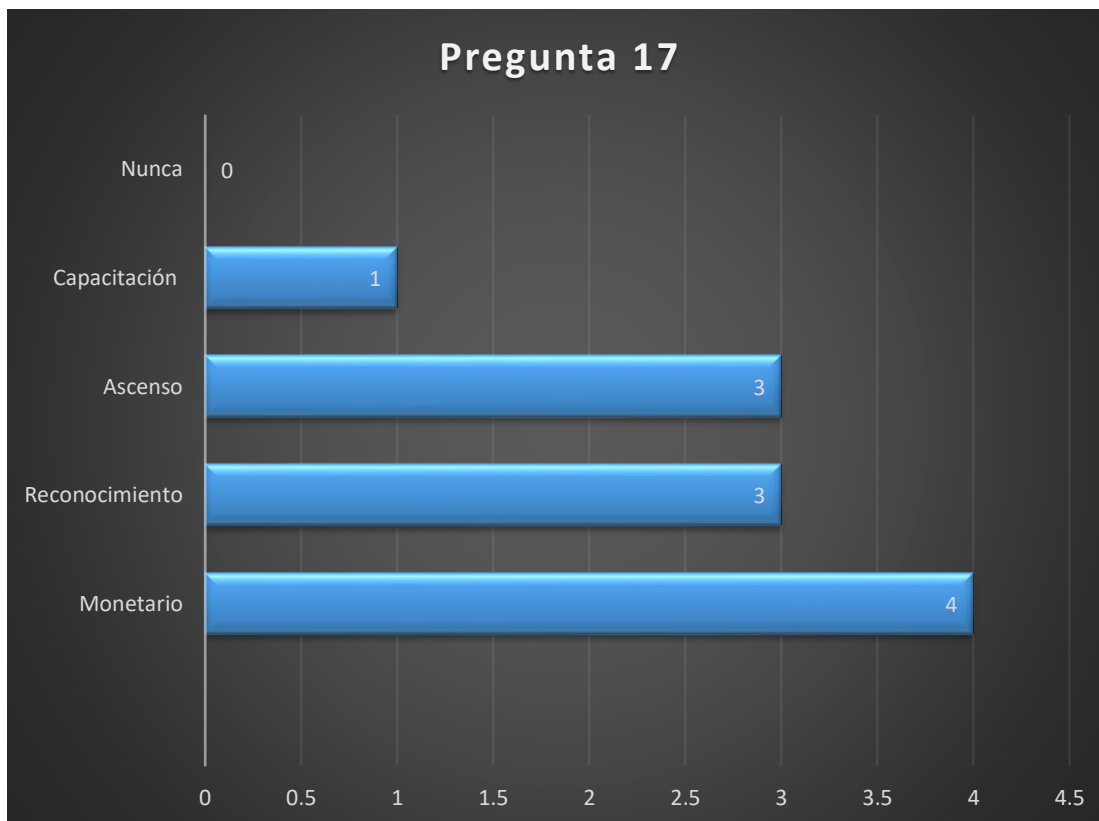


Tabla No. 22

Resultados de la encuesta dirigida al Gerente de Gestión del talento humano

Datos de la persona encuestada	
Edad	Dentro del rango de 36 a 50 años
Género	Femenino
Título académico que posee	Magister en Gerencia de Gestión Humana y Desarrollo organizacional
Tiempo de laborar en la empresa	De 6 a 5 años
1. Se indica que, si es necesaria la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos institucionales, porque define la contribución individual al logro de objetivos de los departamentos y de la institución.	
2. Desde la aplicación de la evaluación del desempeño, los resultados de la empresa no han mejorado, porque los jefes y Gerentes no son objetivos en su evaluación. Y no le dan seguimiento al plan de acción.	
3. La técnica de evaluación utilizada sí es confiable para determinar el desempeño individual.	
4. La organización no ha definido los indicadores claves del desempeño de cada proceso junto con sus planes de acción.	
5. La empresa aprovecha las competencias de sus trabajadores para lograr un mejor desempeño; desarrollar proyectos de formación y capacitación específica	
6. La organización ha definido un sistema de premiación y reconocimiento el cual consiste en entregar una “estrella” por logros obtenidos.	
7. La organización sí da realimentación al trabajador, de acuerdo con la evaluación de desempeño, con el fin de analizar su rendimiento y plantear acciones de mejoramiento	

Tabla No. 23

Descripción de aspectos que son necesarios enriquecer de la herramienta para evaluación del desempeño aplicada actualmente al personal	
No	Descripción
1	Concientizar y capacitar sobre la importancia de la correcta aplicación de la evaluación del desempeño, por parte de los jefes y Gerentes.
2	Dar seguimiento a los planes de acción propuestos en cada evaluación realizada.
3	Socializar al personal la información sobre el procedimiento completo de la evaluación del desempeño.
4	Elaborar del instrumento de evaluación de forma más específica, relacionándolo directamente con los objetivos del puesto.
5	Adicionar la opción NO APLICA al instrumento de evaluación, ampliar la oportunidad de respuestas reales

Tabla No. 24

Actividades para corregir deficiencias identificadas del instrumento utilizado actualmente				
No.	Descripción de actividad	Objetivo	¿Cómo hacerlo?	Responsable(s)
1	Modificar el método electrónico de compartir información acerca del proceso de evaluación actualmente utilizado para que el personal desde Gerentes hasta el nivel operativo participe del empoderamiento sobre esta herramienta que proporciona recursos humanos y sea aprovechada para optimización de los recursos institucionales	Desarrollar personal altamente calificado para brindar asesoría acerca de la correcta aplicación de la evaluación del desempeño	Semestralmente convocar a las capacitaciones sobre las actualizaciones del instrumento de evaluación a los Gerentes y Administradores para que posteriormente ellos organicen informar a sus colaboradores de tal forma que por medio de la realización de la evaluación se obtengan resultados satisfactorios.	Gerencia de Recursos humanos Gerentes Administradores
2	Cada año ingresa nuevo personal el cual deberá ser Capacitado según necesidades.	Evitar errores según historial de resultados anteriores	Dar seguimiento a los resultados obtenidos en años anteriores, determinando los sesgos desarrollados.	Recursos humanos a cargo de realizar la evaluación del desempeño
3	Generación de un programa de seguimiento de los planes de mejora propuestos al personal según los intervalos de tiempo definidos en el formato de tiempo de realización del plan de mejora. Según informe de	Mejorar los resultados de la aplicación del instrumento utilizado para evaluación del	Con base en los informes entregados por cada Administrador generar el plan de seguimiento trimestralmente, evidenciando el cierre de los planes de mejora. Por medio de un sistema robusto en el que paso a paso se	Gerencia de Recursos humanos Personal de recursos humanos a cargo de la gestión de la

No.	Descripción de actividad	Objetivo	¿Cómo hacerlo?	Responsable (s)
	cumplimiento por Administrador con firmas de participación de parte del personal que requiere mejorar los aspectos detectados en la evaluación	desempeño del personal	desarrolle el proyecto con la participación de las personas que se requiera para que se cumplan los objetivos programados. Indicando que deben registrarse las recomendaciones de mejora que se le indiquen al personal	evaluación del desempeño
4	Detallar más cada ítem de la evaluación del desempeño, explicando que características se evalúan de manera que la persona evaluada comprenda claramente que es lo que la institución espera cumpla.	Presentar un instrumento de evaluación que pueda dar a conocer explícitamente los ítems que se espera evaluar	En la redacción del instrumento se sugiere agregar a los ítems descripciones más amplias indicando que se evalúa, porqué se evalúa, a quienes involucra, frecuencia, relacionado con cumplimiento de políticas internas u otro.	Gerencia de Recursos humanos Personal de recursos humanos a cargo de la gestión de la evaluación del desempeño
5	Entre las opciones de respuesta agregar una casilla más de "no aplica" en caso no aplique a la persona evaluada el ítem descrito; y con ello recopilar información más acertada del desempeño del personal	Implementar cambios al instrumento de evaluación, generando una mejora continua.	Insertando una opción más a las líneas de respuesta de la evaluación del desempeño	Gerencia de Recursos humanos Personal de recursos humanos a cargo de la gestión de la evaluación del desempeño

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Es importante resaltar que la función de recursos humanos en la evaluación del desempeño es apoyar a los demás procesos a potencializar las habilidades de los colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales; además de fortalecer las debilidades y competencias del personal. Si bien es cierto es difícil lograrlo de manera adecuada, se debe asignar el tiempo suficiente y darle la importancia que merece, para realizar los procesos tal y como se tienen programados. Para el análisis de la eficiencia del instrumento de evaluación del desempeño se realizó una revisión al perfil del puesto de las empleadas de farmacia y los pasos que se tienen establecidos para la realización de la evaluación del desempeño en plataforma de la institución.

El proceso para la evaluación del desempeño evidencia que el personal está identificado con la institución, conoce la misión, visión y objetivos que se buscan alcanzar, saben cuáles son las funciones laborales que deben cumplir en su área de trabajo. A pesar del esfuerzo de recursos humanos por dar a conocer qué es la evaluación del desempeño, los pasos a seguir, por qué se realiza y la importancia que tiene, se evidencian detalles importantes que aún no se han logrado fijar en cada trabajador, desde Gerentes hasta el nivel operativo. El proceso de realización de la evaluación de desempeño aún no está claro, se considera que la evaluación tiene 25% de imparcialidad y claridad respecto a los parámetros establecidos.

La evaluación debe ayudar a mejorar la eficiencia en la ejecución de actividades en el trabajo y detectar oportunidades para optimizar las labores diarias desde la atención al cliente hasta el buen uso de los recursos y materiales. El 100% de la muestra indica que si se cumple con esta función a través de la evaluación del desempeño.

Existe desacuerdo en ciertas respuestas a preguntas de la encuesta por el personal lo cual evidencia que es necesario revisar el proceso para generar cambios que mejoren el instrumento de evaluación.

Al gestionar la capacitación constante se busca la mejora continua en el desarrollo de este proceso que recopila información importante para el departamento de recursos humanos, al evidenciar la necesidad de investigar una nueva forma de llegar al personal, ya no solo por la vía electrónica sino en forma personal y directa, informar y aclarar las dudas que puedan surgir.

Las capacitaciones para los gerentes y jefes debe ser un proceso continuo de modo que se pueda garantizar la congruencia, exactitud en los resultados de la evaluación. Con eso, no solo se beneficiará a la persona sino a la institución en general. Es indispensable que se realice la supervisión continua, adecuada, realimentación respecto a registros de incidentes frecuentes.

La tecnología es uno de los elementos de apoyo más importantes que se ha utilizado para la eficiencia de tiempos y autoaprendizaje. Sin embargo, se puede llegar a la sobreutilización de esta; la combinación de la tecnología y el contacto directo con las personas será otra opción que apoye en la mejora de los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño. Los cambios deben apoyarse en las sugerencias del mismo personal, por ejemplo, el personal indicó que prefiere que los incentivos sean monetarios.

Al capacitar a los gerentes y jefes se concientizará acerca del seguimiento que se debe dar a los planes de mejora del personal, dejar por escrito las recomendaciones que surgen, ya que es la única forma que se puedan realizarlos cambios, según historial registrado.

Al fortalecer a los gerentes o jefes sobre el conocimiento del enfoque que tiene la evaluación, las respuestas serán adecuadas y, a la vez, mejorarán la calidad del instrumento al recopilar información real que ayudará a que el personal tenga claro el nivel de desempeño laboral que la institución espera.

8. CONCLUSIONES

- Se analizó la eficiencia de la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño por medio de la encuesta realizada a las trabajadoras de la farmacia y, se evidenció, que el instrumento de evaluación requiere de modificaciones para que se obtengan resultados más eficientes.
- Se determinó que el nivel de conocimiento sobre la herramienta de evaluación del desempeño y el proceso de aplicación es deficiente, ya que el 42.8% de la muestra indicó que se utiliza para rendición de cuentas.
- Los aspectos que son necesarios enriquecer de la herramienta de evaluación del desempeño son: dar a conocer la importancia de la correcta realización de la evaluación, seguimiento continuo a los planes de mejora y ampliación de la descripción de los “ítems” que presenta esta herramienta.
- Se definieron las actividades para corregir las deficiencias que se identificaron en la aplicación de la evaluación del desempeño, las cuales consisten en: capacitaciones a las Gerencias y Administraciones, recopilación de información sobre los problemas que se presentan al aplicar la evaluación.
- El 25% de la muestra encuestada indicó que la evaluación del desempeño aplicada es subjetiva. Por lo que existe sesgo en las respuestas descritas en el instrumento de evaluación.

9. RECOMENDACIONES

- Implementar mesas de diálogo entre Gerentes y Administradores para intercambiar experiencias e ideas a fin de mejorar continuamente la aplicación de la evaluación y apoyar el logro de objetivos institucionales.
- Realizar revisiones periódicas, semestral y anualmente, para no caer en el uso de evaluaciones obsoletas, ya que este instrumento debe cubrir las necesidades actuales del personal en un ámbito actual.
- Implementar el uso de un nuevo sistema para recolección de información y control de acciones correctivas, para que la información sea objetiva y verídica.
- Dar seguimiento, de parte del jefe inmediato, a cada empleado, según los resultados de la evaluación realizada. Verificar que los proyectos de mejora se realicen.
- Diseñar un programa de concientización acerca de la evaluación del desempeño para que todo el personal conozca la importancia y beneficios que se alcanzan al ejercer de manera consciente y objetiva la evaluación.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, D. & Freire, T. (2012). Mejora del desempeño en el trabajo en equipo como función de las dimensiones culturales: solidaridad y sociabilidad en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 7, (No. 21), 18-29.
- Bravo y Bravo, C. (2014). Evaluación del desempeño enfocada a la mejora académica en la Maestría en Ingeniería de Mantenimiento de la Facultad de Ingeniería. (Tesis de Ingeniería Mecánica Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Bulux, J. (2008). Sistema de Evaluación del desempeño dirigido a docentes de un establecimiento educativo del sector privado, ubicado en Nahualá, Sololá. (Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Cabrero, E., Arellano, D., López, S & Cejudo, G. (2012). Sistemas de Evaluación del desempeño para organizaciones públicas ¿Cómo construirlos efectivamente? México: Natalia Servantes Larios.
- Cáceres, H., Kristjanpoller, W. & Tabilo, J. (2014). Análisis de la eficiencia técnica y su relación con los resultados de la evaluación del desempeño en una Universidad Chilena. *Innovar Revista de ciencias Administrativas y Sociales*, 24, (No. 54), 199-217
- Castillo, M. (2012). Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa de consultoría y asesoría jurídica. (Tesis de Licenciatura en

Administración de empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Chávez, N. & Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, 21, 101-115.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, 33, 140-161.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Colón, A. (2013). *Desempeño Profesional de Nutricionistas egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura en Nutrición). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Coyoy, J. (2011). *El impacto de la motivación en el resultado de la Evaluación del desempeño del personal de ventas de la empresa D'QUISA de Guatemala*. (Tesis de Ingeniería Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Cruz, M. (2012). *Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (Outsourcing) en Guatemala*. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Díaz, S. (2006). *Evaluación del Desempeño Docente en los centros educativos oficiales del nivel medio de la cabecera departamental de Retalhuleu años 2004-2005*. (Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado N., Díaz, L. & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35, (No. 2), 115-121.

Gamarro, I. (2009). Programa de evaluación del desempeño para el departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala. (Tesis de Licenciatura en Administración de empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Hirota, L. (2016). Metodología para diagnosticar el equilibrio entre la carga laboral y el desempeño. (Tesis de Maestría en Dirección estratégica del Factor Humano). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

López, J. (2008). La evaluación del desempeño del personal y su impacto en la mejora continua del servicio al cliente en el área comercial de una empresa que distribuye materiales para la construcción. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Marroquín, H. (2013). Elaboración de manual de procesos, descripción de puestos, implementación de evaluación del desempeño y plan de contingencia en el Centro de Distribución de la División DMC., Grupo Progreso. (Tesis de Ingeniería Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Martínez, S. (2012). Sistema de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Mazariegos, M. (2016). Análisis de la efectividad del proceso de certificación basado en competencias laborales para mejorar el desempeño del personal que labora en una institución pública de Guatemala. (Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Mendoza, J. (2014). Efecto de la evaluación del desempeño de los fiscales del Ministerio Público en la cantidad y calidad de las resoluciones de casos de persecución Penal en la república de Guatemala. (Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Monzón, B. (2015). Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa de consultoría contable y financiera ubicada en la ciudad capital. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Morales, J. (2010). Descripciones de puestos de trabajo y de un Departamento de Recursos humanos. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Oajaca, J. (2013). Evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Ortiz, C. (2012). Elaboración del manual de evaluación del desempeño para personal técnico y administrativo de una planta de producción en la Industria Farmacéutica guatemalteca. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Patzán, S. (2008). Creación de la Unidad de Recursos Humanos para una empresa corrugadora de papel. (Tesis de Licenciatura en Administración de empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ramírez, A. (2012). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para servidores públicos en periodo de prueba, en la dirección superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Retana, W. (2009). Sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas. (Tesis de Licenciatura en Administración de empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 32, 54-82.

Sosa, A. (2013). Evaluación del desempeño por competencias para la empresa Desconsolidadora de carga marítima Karabi Cargo Line, S.A. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Suárez, E. (2016). Análisis del sistema de evaluación de desempeño que aplica la empresa extractora de aceite Agroindustrias Quinindé (Aiquisa) (Tesis de Magister en Administración de Empresas mención en planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, Ecuador.

Vega, C. (2013). Modelo de evaluación de desempeño para porvenir S.A. (Tesis Especialización de Recursos Humanos). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C.

Wannam, C. (2012). Aplicación de la evaluación del desempeño del personal para el área administrativa de la facultad de Ingeniería. (Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

11. ANEXOS

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios -
MAIES
Seminario de Investigación II



Anexo I

Encuesta I

Dirigida a Gerenta de Gestión del talento humano

Instrucciones: a continuación, se le presentan cuestionamientos de los cuales deberá seleccionar con "X" según considere y posteriormente describir con más detalle su respuesta.

Datos de la persona encuestada:

Edad:

De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 50 años

De 51 a 65 años

Género:

Femenino Masculino

Título académico que posee: _____

Tiempo de laborar en la Institución

De 6 meses a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 25 años

1. ¿Considera necesaria la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos institucionales?

SI NO

¿Porque? _____

2. ¿Desde la aplicación de la evaluación del desempeño, los resultados de la empresa han mejorado?

SI NO

¿Porqué? _____

3. ¿La técnica de evaluación utilizada es confiable para determinar el desempeño individual?

SI NO

¿Porqué? _____

4. ¿La organización ha definido los indicadores claves del desempeño de cada proceso junto con sus planes de acción?

SI NO

¿Porqué? _____

5. ¿De qué forma la empresa desarrolla las competencias de sus colaboradores para lograr un mejor desempeño?

SI NO

¿Porqué? _____

6. ¿La organización ha definido un sistema de premiación y reconocimiento que abarque este nivel de la organización?

SI

NO

¿Porqué? _____

7. ¿La organización da retroalimentación de acuerdo con la evaluación de desempeño con el fin de analizar el rendimiento del colaborador y plantear acciones de mejoramiento?

SI

NO

¿Cómo? _____

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios -
MAIES
Seminario de Investigación II



Anexo II

Encuesta II

Dirigida a Dependientes de Farmacia

Datos de la persona encuestada:

Edad:

De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 50 años
De 51 a 65 años

Género:

Femenino Masculino

Título que posee de nivel diversificado: _____

Tiempo de laborar en la Institución

De 6 meses a 5 años
De 6 a 10 años
De 11 a 15 años
De 16 a 25 años

Instrucciones: a continuación, se le presentan cuestionamientos de los cuales deberá seleccionar con "X" según considere y posteriormente describir con más detalle su respuesta si en caso se solicite.

8. Mientras se ha desempeñado en la Institución, ¿Ha sido evaluada laboralmente en sus funciones?

SI NO

9. ¿Le fue socializada la Misión, Visión de la Institución?

SI NO

10. ¿Le fueron socializados los objetivos de su puesto de trabajo?

SI NO

11. ¿El instrumento de evaluación del desempeño aplicado actualmente califica el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo?

SI NO

¿Porqué?

12. ¿El instrumento de evaluación del desempeño aplicado actualmente califica el cumplimiento de los objetivos Institucionales?

SI NO

13. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es de carácter subjetivo (opinión del evaluador)?

SI NO

¿Porqué?

14. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño es de carácter objetivo (parámetros claros establecidos)?

SI

NO

¿Porqué?

15. ¿La evaluación de desempeño fomenta la eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Porqué?

16. En la institución ¿Se reconoce el desempeño eficiente del trabajador?

SI

NO

17. ¿Al ser evaluado considera usted su trabajo será calificado de la manera correcta?

SI

NO

¿Por qué?

18. Según su opinión ¿Cuál es el motivo por el cual la institución realiza la evaluación del desempeño?

Reducción de personal

Crecimiento en la institución

Aumento de sueldo

Más capacitación

Ascensos

Rendición de cuentas

19. En la institución ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

El jefe del talento humano

El jefe inmediato

Otro colaborador

Subordinados

El propio evaluado

20. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato le comunica los resultados del trabajo que usted realiza en la institución?

Semestralmente

Anualmente

Mensualmente

Nunca

21. En cuanto a los instrumentos utilizados para la evaluación, usted considera que son:

Muy adecuado

Adecuado

Poco adecuado

No existen

¿Porqué?

22. ¿Se siente comprometido con la realización de actividades de la institución?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Casi nunca

Nunca

23. ¿Conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Casi nunca

Nunca

24. ¿Qué clase de incentivo le gustaría recibir por un eficiente desempeño?

Monetario

Reconocimiento

Ascenso

Capacitación

Nunca



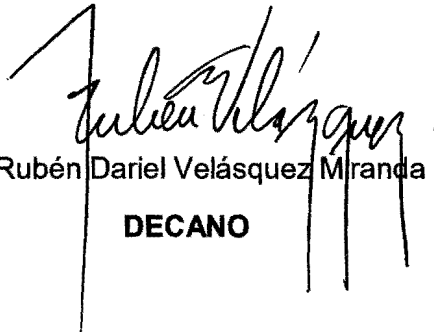
Jakeline Celeste Andrade Rivera

AUTORA



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO