



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DEL RECURSO HUMANO Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE EN LA EMPRESA EDITORES SIGLO VEINTIUNO**

**María Martha Wolford Estrada**

Asesorado por el Ingeniero Frisley William Daniel Mendizábal Tánchez

Guatemala, junio de 2007



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
RECURSO HUMANO Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN  
LA EMPRESA EDITORES SIGLO VEINTIUNO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MARÍA MARTHA WOLFORD ESTRADA**

ASESORADO POR EL ING. FRISLEY WILLIAM DANIEL MENDIZÁBAL TÁNCHEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2007



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
EXAMINADOR:	Ing. Hernán Cortés Urioste
EXAMINADOR:	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi Trabajo de Graduación titulado:

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA EDITORES SIGLO VEINTIUNO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de octubre de 2006.

---

María Martha Wolford Estrada





## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por haberme dado la vida, la serenidad para reconocer las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia. Porque nunca me has abandonado y has permitido que se hagan realidad mis sueños e ilusiones.
- María Santísima** Porque en Ti he confiado mis alegrías y mis tristezas, por tu intercesión y por la fuerza que me das en los momentos más difíciles.
- Mis padres** Samuel y Marta Julia, por ser el ejemplo más grande que tengo, de amor, dedicación, apoyo, esfuerzo, comprensión y trabajo. Este triunfo es de ustedes.
- Mi esposo** Alberto, quien es el motor que impulsa mi vida, por tu amor y apoyo incondicionales, porque nunca dejaste de creer en mí y me impulsaste a llegar hasta aquí. Y a mis dos angelitos que están en el cielo, con todo mi amor.
- Mis hermanos** Samuel, Patty y Sergio, porque ustedes marcaron el paso que hoy sigo, gracias por sus enseñanzas, paciencia y dedicación.

**Las familias**

Wolford Ramírez I y II, Ortiz Wolford y Hernández García, por su apoyo y cariño. Que este triunfo que hoy comparto con ustedes, los impulse a perseguir sus ideales, para que no se den por vencidos a pesar de los obstáculos y que siempre luchen por cumplir las metas que se propongan.

**Mis amigos**

Gracias por todas las vivencias, el cariño y todo el apoyo, a través de mi vida. Muy especialmente a: Klaudya, Grace, doña Mery, Sandra, Eva, Paul, Cristóbal, Ronald, Manuel, Estuardo, Charly y Ricardo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Ing. Frisley Mendizábal**

Por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación.

**Editores Siglo Veintiuno**

Por haberme permitido realizar el presente trabajo

**La USAC**

Por haberme forjado en sus aulas, a ti Carolingia mía te llevo en el corazón.

**Los ingenieros**

Marcia Véliz, Francisco Gómez, Rolando Chávez, Byron Chocooj, Francisco Hernández, Sergio Torres. Quienes fueron mis mentores, porque creyeron en mí y me animaron a seguir adelante.

**EL IGA**

Porque en todo momento me apoyaron, en especial a Brenda Romero, Lissette Vernon, Judith Sotomayor, Ricardo Meza, Byron Juárez, Diana Cabrera, Carolina Calderón, Hilda Dávila e Irma Elena Cuellar.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	VII
<b>GLOSARIO</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	XV
<b>OBJETIVOS</b>	XVII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIX
<b>1 ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1 La empresa	1
1.1.1 Reseña histórica	2
1.1.2 Estructura	3
1.2 Planeación estratégica	6
1.2.1 Visión	7
1.2.2 Misión	8
1.2.3 Valores	8
1.2.4 Filosofía	9
1.2.5 Servicios	9
1.2.6 Materia prima	10
1.2.7 Maquinaria	11
1.3 Evaluación del desempeño	12
1.3.1 Finalidades	16
1.3.2 Principios básicos	17
1.3.3 Objetivo	18
1.3.4 Estándares de desempeño	18
1.3.5 Mediciones del desempeño	19
1.3.6 Elementos subjetivos del calificador	19
1.4 Proceso	21

1.4.1	Capacitación de los evaluadores	23
1.4.2	Realización	24
1.4.3	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	24
1.4.4	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	28
1.5	Sistema de evaluación de 360 grados	30
1.6	Entrevistas	35
1.6.1	Propósitos	35
1.6.2	Principios de una entrevista de evaluación de desempeño efectiva	36
1.7	Seguimiento	37
1.8	Ventajas	38
1.9	Problemas	40
1.10	Calidad total	40
1.10.1	Cliente interno	42
1.10.2	Cliente externo	42
1.10.3	Percepción de la calidad	43
1.10.4	Los costos de la calidad	43
1.10.5	Satisfacción del cliente	44
1.10.6	Función administrativa	46
1.10.7	Mejora continua	48

## **2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN**

2.1	La evaluación del desempeño actual	51
2.1.1	Los criterios de desempeño	52
2.1.2	Percepción de evaluadores y evaluados	53
2.1.3	Ventajas del método actual	61
2.1.4	Desventajas del método actual	62

2.2	La medición actual de la satisfacción del cliente	63
2.2.1	Ventajas de la medición de la satisfacción del cliente	64
2.2.2	Desventajas de la medición de la satisfacción del cliente	64
2.3	Análisis organizacional	65
2.3.1	Fortalezas	66
2.3.2	Debilidades	67
2.3.3	Oportunidades	68
2.3.4	Amenazas	68
2.3.5	Definición de estrategias	69

### **3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN**

3.1	Sistema de evaluación de 360 grados	71
3.1.1	Principios básicos	72
3.1.2	Objetivo general	74
3.1.3	Productos esperados de la evaluación	74
3.1.4	Objetivos intermedios	75
3.1.5	Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	76
3.1.6	Responsabilidad de evaluación	77
3.1.7	Tipos de evaluadores	77
3.1.8	Ciclo	78
3.2	Ámbito de aplicación	78
3.3	Método propuesto	79
3.3.1	Ventajas del sistema de evaluación de 360 grados	79
3.3.2	Escalas	80
3.4	Recomendaciones	81
3.4.1	Para el evaluador	81

3.4.2	Para la empresa	83
3.4.3	Como supervisar y apoyar al personal	84
3.5	Proceso de evaluación	86
3.5.1	Aspectos a considerar en la nueva evaluación del desempeño	86
3.5.2	Determinación de los criterios de desempeño	87
3.5.3	Componentes del sistema de evaluación	91
3.5.4	Instrumento para la evaluación del desempeño	94
3.5.5	Notificación de resultados	112
3.6	Evaluación del potencial	112
3.6.1	Objetivo	113
3.6.2	Métodos	113
3.7	Interpretación de los resultados	113
3.7.1	Análisis de puestos y la función de recursos humanos	113
3.7.2	Detección de necesidades de capacitación	114
3.7.3	Implementación del régimen disciplinario	114
3.7.4	Plan de carrera administrativa	114
3.8	Medición de la satisfacción del cliente	115
3.8.1	Variables de información	115
3.8.2	Gestión de calidad total	116
3.8.3	Objetivo	117
3.8.4	Acciones de medición	117
3.8.5	Beneficios	118
3.8.6	Estándares de medición	118
3.8.7	Instrumento de medición	119

## **4 IMPLEMENTACIÓN**

4.1	Recursos para la puesta en marcha del sistema	123
-----	---	-----

4.1.1	Económicos	124
4.1.2	Tecnológicos	124
4.1.3	Humanos	124
4.2	Comunicación e información	125
4.2.1	Resistencia al cambio	125
4.2.2	Formas de vencer la resistencia al cambio	126
4.3	Evaluación	128
4.4	Cronograma del sistema de evaluación del desempeño	130
4.5	Plan piloto para la medición de la satisfacción del cliente	132
4.6	Programa de recuperación de servicio	133
<b>5</b>	<b>CONTROL DEL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA</b>	
5.1	Proceso de sensibilización	135
5.2	Proceso de retroalimentación al trabajador	136
5.3	Formatos de control	139
5.3.1	Formato de retroalimentación	141
5.3.2	Formato para el plan de mejora	141
5.3.3	Formato de seguimiento	142
5.3.4	Formato de auditoría al plan de acción	143
5.4	Auditoría al sistema	143
5.5	Hacer que los empleados se sientan valiosos	145
5.6	Limitaciones y vigencia	146
	<b>CONCLUSIONES</b>	149
	<b>RECOMENDACIONES</b>	153
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	155
	<b>ANEXOS</b>	157





# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Organigrama de la empresa “Editores Siglo Veintiuno”	6
2	Ciclo Deming P-H-V-A	50
3	¿Los factores subjetivos influyen en la evaluación?	55
4	¿La evaluación actual mide la idoneidad de los trabajadores?	55
5	¿Los aspectos que se miden están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?	56
6	¿Conoce las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?	57
7	¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?	59
8	¿La evaluación le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?	59
9	¿Considera que la evaluación puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador?	60
10	¿Considera que los elementos que se miden están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?	60
11	¿La entrevista con su evaluador fue productiva?	61
12	Encuesta de servicio prestado	63
13	Proceso de planeación estratégica	65
14	Análisis y desarrollo organizacional	70
15	Evaluación de 360 grados	72
16	Objetivos de la evaluación del desempeño	76
17	Relación entre la satisfacción del cliente, de la sociedad y del personal	117
18	Portada de la encuesta de servicio al cliente	119

19	Contraportada de la encuesta de servicio al cliente	120
20	Portada de la encuesta de auto evaluación de servicio prestado	121
21	Contraportada de la encuesta de auto evaluación de servicio prestado	121
22	Beneficios previstos del fortalecimiento del seguimiento y la evaluación basados en resultados en Editores Siglo Veintiuno	144

## **TABLAS**

I	Resultados de la encuesta a los evaluadores, respecto de la evaluación del desempeño actual	54
II	Resultados de la encuesta a los evaluados, respecto de la evaluación del desempeño actual	58
III	Fortalezas de la empresa Editores Siglo Veintiuno	66
IV	Debilidades de la empresa Editores Siglo Veintiuno	67
V	Oportunidades de la empresa Editores Siglo Veintiuno	68
VI	Amenazas de la empresa Editores Siglo Veintiuno	68
VII	Tipos de evaluadores	77
VIII	Modalidades de evaluación	80
IX	Aspectos a considerar por el evaluador	82
X	Cronograma de actividades del sistema de evaluación del desempeño	131
XI	Características del seguimiento y la evaluación	140
XII	Aspectos a considerar en el plan de mejora	141
XIII	Seguimiento al plan de acción de mejora	142
XIV	Auditoría al plan de acción	143

## GLOSARIO

<b>Calificación</b>	Es la capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
<b>Cambio organizacional</b>	Es el reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo —condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica— o en el ambiente interno —sistemas y procedimientos, recursos humanos—.
<b>Competencia profesional</b>	Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.
<b>Competitividad</b>	Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder, eficazmente, al entorno interno y externo.

**Comportamiento organizacional**

Es el estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

**Cultura organizacional**

Es el conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

**Desarrollo organizacional**

Es el esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

**Desempeño**

Es la actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una auto evaluación.

**Eficacia**

Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

**Eficiencia**

Es la relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

**Especificación de puesto**

Es la calificación específica, básica y complementaria que debe poseer el personal —capacidades, aptitudes, actitudes, formación, experiencia— para realizar el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades en el contexto de unas condiciones de trabajo dadas.

**Estrategia**

Es la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

**Evaluación del rendimiento**

Es el proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es, también, un indicador del estilo directivo existente en la organización. Para maximizar el acierto deben aplicarse criterios sobre quién evalúa, qué evalúa y cómo lo hace. Estos criterios deberán ser contrastables y medibles, cuantitativa como cualitativamente.

**Inteligencia emocional**

Constituye el modelo teórico para explicar el éxito personal y profesional, que no depende, únicamente, del coeficiente intelectual, sino de una serie de factores como manejo de emociones, empatía, auto motivación, etc.

**Liderazgo**

Es la capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

**Misión**

Es la razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información acerca de los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

**Motivación**

Es el proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.



**Planeación estratégica**

Son las decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.

**Sistema de gestión de recursos humanos**

Es el conjunto de factores mediante normas, procedimientos y actuaciones que permite la materialización de los objetivos acordados a través de una participación activa de los trabajadores. Parte del sistema general de gestión de la empresa.

**Visión**

Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

## **RESUMEN**

Es importante el establecimiento de un proceso de evaluación del desempeño en la empresa Editores Siglo Veintiuno, cuyos resultados servirán de insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, para proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la cual el trabajador lleva a cabo su labor, así como medir el grado de satisfacción del cliente en relación a la entrega y calidad de su producto.

El contenido de este trabajo de graduación está distribuido de la siguiente manera: primero, se muestran los antecedentes generales de la empresa y el marco conceptual sobre evaluación de desempeño y atención al cliente. Después de llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa se propone la metodología y el sistema de evaluación del desempeño acorde a sus características y necesidades.

Posteriormente, se proponen los recursos para la puesta en marcha del sistema de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, primero con un plan piloto y luego de las correcciones necesarias, el plan final.

Por último, se presentan los instrumentos para llevar a cabo el proceso de sensibilización, brindar la retroalimentación al trabajador y dar seguimiento a las acciones de mejora. Se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del trabajo.



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proporcionar a la gerencia de Editores Siglo Veintiuno un instrumento técnico de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, con el propósito de tomar decisiones, en cuanto a remuneraciones, promociones, aumentos, necesidades de capacitación y cualquier otra aplicación en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

### **ESPECÍFICOS**

1. Señalar las ventajas y desventajas de los procesos actuales y enfatizar la importancia de contar un con sistema de medición adecuado.
2. Evaluar el potencial humano con el que cuenta la empresa Editores Siglo Veintiuno, para identificar necesidades de capacitación.
3. Diseñar un manual de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, el cual permita calificar al personal y estimular la eficiencia, competitividad y productividad.
4. Proveer de elementos para la toma de decisiones, en cuanto a otorgar asensos, desarrollo de carrera, mejoras salariales y otros.

5. Identificar y estimular las áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial a la obtención de conocimientos de valor.
6. Fomentar la comunicación y cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
7. Definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales que conlleven a fortalecer la gestión empresarial.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en un medio ambiente de negocios altamente competitivo, las organizaciones están reconociendo cada vez más la necesidad de administrar con efectividad la medición de su desempeño. Las organizaciones están interesadas en desarrollar y desplegar sistemas administrativos de desempeño que les ayuden a permanecer competitivas, asimismo, intentan medir la satisfacción de sus clientes para consolidar su posición de liderazgo.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al Departamento de Recursos Humanos.

En la empresa Editores Siglo Veintiuno, las evaluaciones informales actuales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de medición, evaluación y retroalimentación, la gerencia puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Este trabajo de graduación se elabora para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, apoyando una administración de recursos humanos que satisfaga las necesidades del trabajador y de la empresa.

Con este fin se propone el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la empresa Editores Siglo Veintiuno, dedicada a las artes gráficas, basado en la metodología 360 grados, acorde a las características y necesidades existentes dentro de la misma, planteando las estrategias para mejorar el desempeño de sus recursos humanos, alcanzar los objetivos de la organización, volviéndola cada día más competitiva.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

Se analizará la empresa Editores Siglo Veintiuno, a través del estudio de los antecedentes de la empresa, su estructura global y su planeación estratégica, también los diferentes instrumentos de evaluación de desempeño, lo que se pueden clasificar de distintas formas y las evaluaciones de 360 grados. Finalmente se abordará el tema de atención al cliente y la cultura de la calidad total que busca la satisfacción. Se analizarán tanto la función administrativa como la de producción.

## **1.1 La empresa**

Editores Siglo Veintiuno es una empresa que ofrece servicios de impresión offset, con una buena calidad, garantía y disponibilidad de servicio, utilizando materia prima de proveedores confiables, con calidad en el proceso productivo y una infraestructura organizacional que genera liderazgo, crecimiento y rentabilidad a la organización.

Es una compañía que labora para proporcionar materiales gráficos de óptima calidad en el marco del desarrollo tecnológico con el fin primordial de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Editores Siglo Veintiuno se ha consolidado en el sector de las artes gráficas, implementando tecnología y políticas de valores en el contexto integral de su actividad, fomentado el crecimiento del talento humano y el respeto al medio ambiente.



Cuenta con equipos compactos y eficientes. Con el apoyo de las empresas asociadas puede ofrecer un amplio espectro de soluciones integrales, mediante la aplicación de tecnología de punta en el ámbito de las artes gráficas.

Se caracteriza por cubrir la gama de requerimientos en los procesos gráficos, por tanto está en capacidad de ofrecer soluciones amplias y efectivas en su campo, para ello mantiene en constante renovación el más amplio portafolio de productos gráficos, como editoriales.

Su orgullo es poder satisfacer a sus clientes, ofreciéndoles y entregándoles productos que llenen sus expectativas y necesidades razonables, a precios competitivos y en plazos de entrega pactados.

### **1.1.1 Reseña histórica**

Editores Siglo Veintiuno fue constituida en el año 1994 teniendo como objeto social la prestación de servicios de diseño e impresión litográfica. Hoy día cuenta con un buen registro de contratación con entidades públicas y privadas.

El fiel cumplimiento de estas directrices y enunciados son factores que garantizan a sus clientes un trabajo organizado, documentado para todo lo que diseñan, imprimen y entregan.

Es una empresa con más de 13 años de permanencia en el sector gráfico guatemalteco, lo cual le permite garantizar la producción de impresos, trabajos editoriales, artículos publicitarios, entre otros, de excelente calidad, que contribuyen al fortalecimiento empresarial y comercial de sus clientes.

### **1.1.2 Estructura**

La organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Dentro de las ventajas de la organización lineal que posee Editores Siglo Veintiuno están:

1. Estructura sencilla y de fácil comprensión.
2. Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
3. Facilidad de implantación.

Editores Siglo Veintiuno continúa en la búsqueda permanente de mejores niveles de efectividad y productividad para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores sin perder de vista la responsabilidad social que le compete como ente activo dentro de la actividad económica nacional.

Editores Siglo Veintiuno está conformado por los siguientes departamentos:

- **Gerencia General**

La gerencia es un cargo que ocupa uno de los socios fundadores de Editores Siglo Veintiuno, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

- **Sub Gerencia de Operaciones**

La Sub Gerencia de Operaciones tiene a su cargo coordinar las actividades de los departamentos de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo.

- ✓ Contabilidad y Finanzas: Se encarga de los servicios en materia contable, estados y análisis financieros, elaboración de presupuestos, pago de planillas, presentación de impuestos ante la SAT, etc.

Su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros de la empresa, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, control y seguimiento de las cuentas corrientes, apoyo y supervisión en asuntos presupuestarios, entre otras.

- ✓ Recursos Humanos: Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes: Ayuda y presta servicios a la organización, a sus gerentes y empleados. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. Recluta al personal idóneo para cada puesto. Lleva el control de beneficios de los empleados.

- ✓ Mercadeo: Entre las funciones que cubre están: La publicidad, la promoción de ventas, Exposiciones que tienen un carácter informativo, Investigación de mercados. Desarrollo y planeación de productos. Desarrollo de mercado.

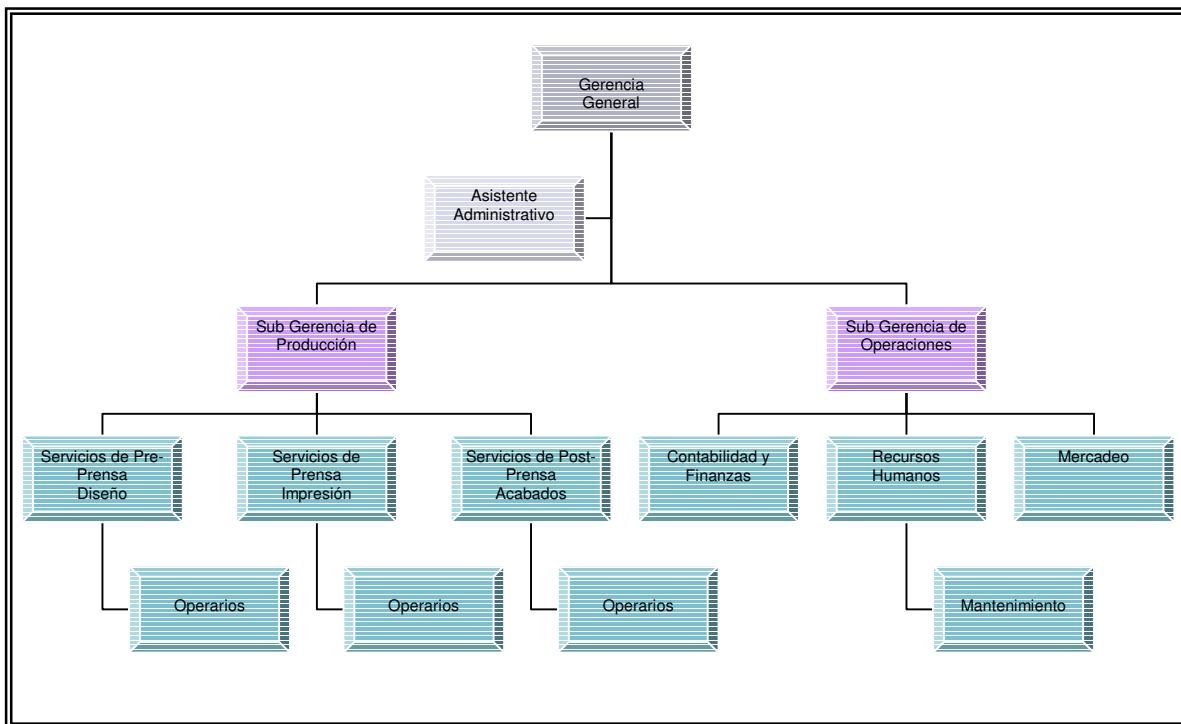
- **Sub Gerencia de Producción**

Tiene a su cargo realizar todo el proceso de producción como proveedor de servicios de artes gráficas, en los departamentos de Arte y Diseño, Pre-Prensa Digital, Impresión Offset y Acabados.

- ✓ Arte y Diseño: es el responsable de plasmar en forma estética las ideas de los clientes, fiel a precisas normas visuales y litográficas pero siempre abierto a la innovación como elemento esencial del diseño gráfico.
  
- ✓ Pre-Prensa Digital: cuenta con un equipo de trabajo que se encarga de planificar y verificar los diferentes procesos que siguen después que los clientes entregan sus archivos digitales, como la verificación de negativos y la quemada de planchas electrostáticas.
  
- ✓ Impresión Offset: El servicio de impresión litográfica cuenta con la experiencia y la tecnología en pequeño, mediano y gran formato, lo que, a más de sus múltiples posibilidades, les permite máxima eficiencia en la planeación y desarrollo de esta etapa del trabajo, para responder a las estrictas exigencias de calidad, rapidez y cumplimiento de los clientes. El sistema de impresión Offset de contacto indirecto, les permite imprimir con alta nitidez debido a la suavidad de la mantilla, logrando la perfección en el manejo del COLOR.
  
- ✓ Acabados: Vanos resultarían los esfuerzos invertidos para lograr un impreso impecable si no se complementan con una buena labor de acabado, pues los pliegos impresos, para que adquieran la fisonomía final proyectada desde su concepción, deben ser sometidos a diversos procesos complementarios, cada uno de los cuales requiere la tecnología adecuada y el conocimiento, esmero y, por supuesto, buen criterio que caracterizan la ejecución del trabajo. Después se realizan los procesos finales; las hojas son arregladas en block o engrapadas según las hayan pedido luego son pasados a la guillotina donde son cortados para darles el tamaño y acabado final. Al terminar de cortar son contados y empacados.

La estructura organizacional de Editores Siglo Veintiuno se muestra en el organigrama respectivo, así:

**Figura 1.** Organigrama de la empresa “Editores Siglo Veintiuno”



## 1.2 Planeación Estratégica

Se define como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna.

### **1.2.1 Visión**

Editores Siglo Veintiuno será ampliamente reconocida como una empresa con calidad en su oferta de servicios en el campo del diseño e impresión litográfica offset, procurando contar siempre con un amplio mercado caracterizado por la generación constante de diseños y nuevas ideas, y conformada por personal calificado con alto sentido de pertenencia, que junto a proveedores totalmente confiables la constituyan en una alternativa superior frente a ofertas similares.

### **1.2.2 Misión**

Editores Siglo Veintiuno es una firma joven, moderna y eficiente, especialista en construir, proyectar y generar valor agregado a las organizaciones, sobre la base de responder a las necesidades y expectativas de los clientes, a través de una labor ágil, oportuna, responsable, y rentable para ellos mediante el diseño gráfico y la creación de mensajes impresos y medios visuales.

### **1.2.3 Valores**

Editores Siglo Veintiuno contempla los siguientes Valores:

- ⇒ Responsabilidad: Buscamos responsabilizar a cada uno de nuestros empleados en sus funciones, a través de un gran sentido de pertenencia, para así poder brindar un procedimiento estricto y eficaz en todas las actividades que se lleven a cabo en la empresa dirigidos al cliente externo.
- ⇒ Seriedad: Brindamos el mejor servicio a nuestros clientes externos, con la importancia que amerita cada trabajo por pequeño que este sea, para garantizar el posicionamiento comercial duradero de la organización.
- ⇒ Cumplimiento: Trabajamos en equipo para responder a las necesidades de nuestros clientes externos, con parámetros de tiempo establecidos conjuntamente, en función de sus necesidades y expectativas.
- ⇒ Eficiencia: Actuamos con la convicción de ejecutar todas las actividades al menor tiempo posible, minimizando costos sin afectar negativamente la calidad, y con un alto nivel de productividad.

- ⇒ Rentabilidad: Nuestros servicios son elaborados con materiales de buena calidad los cuales no solo representan durabilidad y confianza a nuestros clientes externos, sino que además son adquiridos a precios acorde a sus necesidades.
- ⇒ Ética: Respetamos los valores y principios de todas nuestros clientes internos y externos.

#### **1.2.4 Filosofía**

La filosofía de Editores se encuentra redactada así: “Nuestra filosofía esta basada en la interpretación, el ordenamiento y la presentación visual. Nuestra sensibilidad para la forma es acorde con la sensibilidad para el contenido. No ordenamos tipografía, sino que ordenamos palabras, trabajamos en la efectividad, la belleza y la economía de los mensajes. Este trabajo, más allá de la cosmética, tiene que ver con la planificación y estructuración de las comunicaciones, con su producción y con su evaluación.

Por tales razones hacemos el ofrecimiento de nuestros servicios a entidades que entienden la importancia de proyectar su imagen corporativa como aspecto determinante y contribuyente al desarrollo y la sostenibilidad de su organización”.

#### **1.2.5 Servicios**

Editores Siglo Veintiuno ofrece todos los servicios de impresión disponibles y ajustados a las necesidades de calidad, tamaños, volumen de tirada, urgencia y presupuesto.



1. Todo lo que la empresa necesita para desarrollar su actividad diaria:

- ⇒ Tarjetas de presentación personalizadas
- ⇒ Sobres
- ⇒ Hojas membretadas
- ⇒ Facturas y papelería comercial

2. Comunicación empresarial y publicidad:

- ⇒ Folletos
- ⇒ Catálogos
- ⇒ Material formativo
- ⇒ Revistas
- ⇒ Invitaciones
- ⇒ Formas personalizadas
- ⇒ Afiches y/o carteles

3. Ediciones y Publicaciones

- ⇒ Realizamos todo el proceso de transcripción, diagramación, corrección y edición de medios impresos, tales como:
  - Libros
  - Revistas
  - Boletines Informativos

### **1.2.6 Materia Prima**

La materia prima principal en los productos la constituye el papel, la tinta, goma, para las máquinas se utiliza thinner, gasolina y para su mantenimiento aceite y grasa.

### **1.2.7 Maquinaria**

Dentro de las máquinas y herramientas para el área de producción, podemos mencionar:

- Sistema de computo para diseño gráfico (monitor, CPU, impresora láser, escáner): por medio de este se realiza el trabajo con los elementos o especificaciones requeridos por el cliente.
- Insoladora: Máquina con la cual por medio de la exposición de un negativo o positivo a luz ultravioleta traslada la imagen que se desea imprimir a una placa metálica.
- Procesador de master: Máquina por medio de la cual se elabora un registro o grabación original del diseño, que sirve de patrón para ulteriores copias.
- Cámara Fotomecánica: Máquina que produce negativos en película que sirven para obtener las planchas litográficas de los diseños a trabajar.
- Guillotina: esta es de tipo manual tiene dos funciones una para escuadrar los pliegos antes de entrar al proceso de impresión y la otra como proceso final ya sea para fraccionar los pliegos antes de entrar al proceso o para realizar el corte final, cortándolos a las medidas finales según la orden de producción.
- Unidad Offset: Es una serie o juego de rodillos, colocados en forma especial, para poder hacer pasar la tinta hacia la placa de impresión y luego sobre el papel en forma graduada, dotada de una serie de aditivos especiales para la función de imprimir.

- Troquelada y perforadora: Máquina que aplicando una presión de 0 a 300 ton/plgs<sup>2</sup>, sobre un pliego de cartón o papel, da forma y define las características del producto en proceso; a través del uso de un molde de troquel en el cual están definidos los cortes y dobleces que lleva el producto. Esta a su vez se utiliza para numerar documentos ya que la prensa offset no cuenta con numeradora.
  
- Engrapadora: Esta máquina es de uso manual, su función es colocar grapas tanto en cuadernillos como otros usos, se pueden colocar una o dos grapas simultáneamente, su alimentación es manual utilizando un rollo de alambre para formar la grapa.

### **1.3 Evaluación del desempeño**

Se evalúa la actuación del ser humano desde el momento de nacer hasta el morir. Lo pesan, lo miden y lo evalúan de diferentes formas. De hecho, la evaluación se realiza antes del nacimiento, se evalúan el ritmo cardíaco, la posición fetal y otros tipos de componentes. Por supuesto que en el mundo laboral los trabajadores son sometidos a diferentes clases de evaluaciones, algunas de ellas pueden conducir a la promoción de nuevas posiciones, generalmente con un sueldo y/o un cargo y por supuesto con unos privilegios más elevados.

En las organizaciones siempre existen dos grupos dentro del proceso de evaluación del desempeño. Unos que fungen como evaluadores y otros que son evaluados. Los que ocupan posiciones de liderazgo evalúan formalmente el desempeño de sus más cercanos seguidores. La actuación total de un seguidor es evaluada durante un período de tiempo determinado.

Si el resultado es positivo, puede ser recompensado. Pero; si el desempeño se encuentra por debajo del estándar los buenos líderes pueden intentar corregirlo o dependiendo de la naturaleza del resultado, que en este caso es desviación sobre lo esperado, se debe entonces reenseñar al seguidor. Las interpretaciones acerca de los resultados del desempeño se convierten en elementos de control, debido a que los trabajadores tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a los criterios por los cuales han sido evaluados.

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño, es importante y muy pertinente conocer a cabalidad las políticas, las normas y los sistemas de reclutamiento, selección y empleo, así como también los de promoción, de disciplina, de desarrollo y por supuesto de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Sin lugar a dudas, por cuanto ellos fijan el parámetro de actuación dentro de los escenarios organizacionales, además, que determinan la actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la posición actitudinal que puedan tener. En forma muy especial los programas de entrenamiento y desarrollo deben ser un punto en donde se debe profundizar, ya que el diseño e implantación de una nueva técnica reclamará la aprehensión de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores. Estas nuevas realidades conllevan a que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto informales como formales, explícitos o implícitos que existen en la organización deben ser tomados muy en cuenta.

Así, la evaluación del desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

La Evaluación del Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. La Evaluación del Desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para los empleados, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

### **1.3.1 Finalidades**

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación del Desempeño, se destacan las siguientes:

1. Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
2. Evaluación global del potencial humano.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
4. Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
5. Detección del grado de ajuste persona-puesto.
6. Proporcionar un sistema de doble vía de información.
7. Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
8. Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
9. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
10. Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
11. Detección de necesidades de formación o reciclaje.
12. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
13. Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
14. Validación de los programas de selección.
15. Auto conocimiento por parte de los empleados.
16. Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
17. Actualización de las descripciones de puestos.

### 1.3.2 Principios Básicos

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ⇒ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ⇒ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ⇒ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- ⇒ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ⇒ El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- ⇒ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- ⇒ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- ⇒ La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- ⇒ La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- ⇒ Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- ⇒ Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.



- ⇒ Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- ⇒ El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- ⇒ El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

### **1.3.3 Objetivo**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

### **1.3.4 Estándares del desempeño**

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

### **1.3.5 Mediciones del desempeño**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

### **1.3.6 Elementos subjetivos del calificador**

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. *Los prejuicios personales*: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2. *La tendencia a la medición central:* algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en le punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios. Se puede disminuir el efecto de esta especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.
  
3. *La interferencia de razones subconscientes:* movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
  
4. *El efecto de acontecimientos recientes:* las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.
  
5. *Efecto halo o aureola:* ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en le influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados.

6. *Suavidad o indulgencia*: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

#### **1.4 Proceso**

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

- ⇒ El empleado. Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.
  
- ⇒ Los compañeros de trabajo. En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.
  
- ⇒ El supervisor. Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.
  
- ⇒ Los subordinados. Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

- ⇒ Las personas externas a la empresa. Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor, esta evaluación puede resultar útil.

#### **1.4.1 Capacitación de los evaluadores**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir

### **1.4.2 Realización**

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

### **1.4.3 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene

escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. **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 y 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 y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.
  
3. **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada



uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
  
6. **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado.

#### **1.4.4 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.
  
3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### **1.5 Sistema de Evaluación de 360 grados**

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360 grados se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

1. Medir el Desempeño del personal
2. Medir las Competencias (conductas).
3. Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360 grados. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias.

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la

confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. El cuestionario es devuelto directamente al área de Personal o Recursos Humanos puede causar al tipo de nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. Con esto se sentarán las bases para el establecimiento o restablecimiento de una leal Cultura Organizacional.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

En concreto, el 360 grados es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.



Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método mas simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y/o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es mucho muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidos.

Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien están seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes, o en cualquier otro momento y pueden estar seguras de que el sujeto evaluado no va a poder conocer de ninguna manera cual fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea mas confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360 grados en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360 grados, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las mas bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

## **1.6 Entrevistas**

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede acabar con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

### **1.6.1 Propósitos**

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

- ⇒ Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- ⇒ Definir medidas de mejoramiento
- ⇒ Estimular relaciones motivadoras más fuertes
- ⇒ Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

### **1.6.2 Principios de una Entrevista de Evaluación del Desempeño efectiva**

Entre los principios de una entrevista efectiva se enumeran los siguientes:

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
2. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.

3. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
4. Sea claro, directo y específico.
5. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
6. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
7. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
8. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
9. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
10. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
11. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

### **1.7 Seguimiento**

Después de haber realizado la Evaluación del Desempeño se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

- a. Perfeccionar el Rendimiento.
- b. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
- c. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas,

las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

### **1.8 Ventajas**

La Evaluación del Desempeño permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La Evaluación del Desempeño es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Se pueden enumerar las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
7. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## **1.9 Problemas**

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- ⇒ Que se definan criterios de desempeño que no sean equitativos
- ⇒ Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- ⇒ Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- ⇒ Que se desarrollen prejuicios personales
- ⇒ Que se sobrestime o subestime al evaluador
- ⇒ Que se presente el efecto de tendencia central
- ⇒ Que se produzca un efecto de indulgencia
- ⇒ Que se evalúe por inmediatez
- ⇒ Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- ⇒ Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

## **1.10 Calidad total**

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- ✓ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ✓ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ✓ Reduce los costos aumentando la productividad.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.



### **1.10.1 Cliente interno**

Se entiende que el cliente interno es toda persona dentro de la institución que en un momento determinado se debe atender y en otras ocasiones recibir de él algún servicio, solo cumpliendo las especificaciones internas de cada proceso, es posible satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Antes de dar un buen servicio al cliente externo, es indispensable enfocarse con el cliente interno; ya que este debe estar altamente capacitado y motivado para ofrecer con entusiasmo y buena disposición los productos y/o servicios que ofrece.

### **1.10.2 Cliente externo**

El cliente externo es aquella persona que consume los bienes y/o servicios que una empresa o institución produce. Toda empresa o institución solamente sobrevive gracias a la capacidad que tiene de satisfacer las necesidades de sus clientes externos. Las siguientes frases, expresan de diferente forma lo que un cliente externo representa: “El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él; el cliente es siempre la persona más importante en esta empresa; el cliente no es una interrupción de nuestra labor, él es el propósito de la misma”.

### **1.10.3 Percepción de la calidad**

La percepción de calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido, que recién lo emplee, o sea ya, un usuario del mismo.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. La clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado.

### **1.10.4 Los costos de la calidad**

Muchos esfuerzos se han llevado a cabo en los últimos años para mejorar la calidad de los servicios, con el objetivo primordial de reducir sus costos.

En el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos. Por el contrario, los beneficios de no incurrir en errores son considerables. En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio.

Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que el 1% de usuarios insatisfechos produce hasta un 12% de usuarios con mentalidad programada negativamente.

- × Costos de prevención: todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.
- × Costos de inspección y control: todos los gastos realizados para controlar la calidad.
- × Costos de fallos internos: todos los gastos debidos a la falta de calidad, tales como rehacer dos veces el mismo producto, devolver un producto equivocado, etc.
- × Costo de fallos externos: todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos clientes, para contrarrestar los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

#### **1.10.5 Satisfacción del cliente**

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste

el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- ⇒ Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- ⇒ Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- ⇒ Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

1. La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
2. Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
3. Una determinada participación en el mercado.

### **1.10.6 Función administrativa**

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto implica: La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- ⇒ análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- ⇒ el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- ⇒ la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- ⇒ la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- ⇒ la implementación de la solución seleccionada;
- ⇒ la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- ⇒ la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la Organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- ⇒ estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la Organización
- ⇒ comparando el desempeño con respecto otras Organizaciones y con respecto a las mejores prácticas
- ⇒ reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- ⇒ mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de

1. eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos)
2. eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero)
3. efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios)
4. debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y consistencia)
5. la oportunidad de emplear métodos mejores
6. control de cambios planeados y no planeados, y
7. medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los Clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería emprender actividades de mejora continua escalonada integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la Organización y para las partes interesadas.

### **1.10.7 Mejora continua**

La aplicación del principio de mejora se implementa por medio de:

- a. Aplicar un enfoque a toda la Organización coherente para la mejora continua del desempeño.
- b. Proporcionar al personal de la Organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- c. Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la Organización.
- d. Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.
- e. Reconocer y admitir las mejoras.

Con el fin de facilitar la implicación y la toma de conciencia de las personas participando en las actividades de mejora, la gestión debería considerar actividades tales como:

- ⇒ formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo,

- ⇒ permitir a las personas controlar y mejorar su lugar de trabajo,
- ⇒ desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades de las personas como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

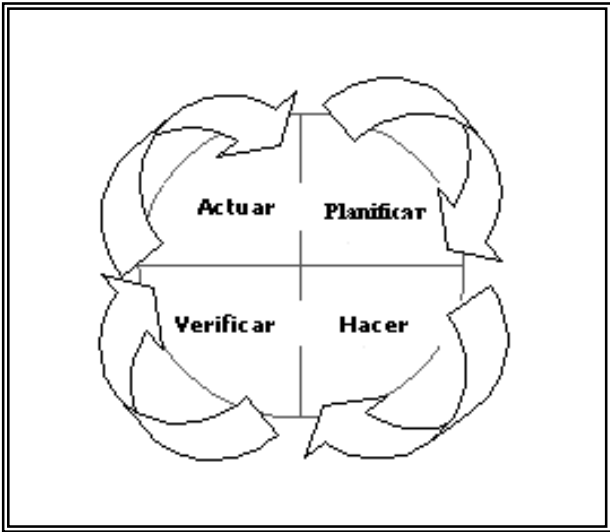
La mejora continua debería ser interpretada como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto quiere decir es que cuando se identifiquen oportunidades de mejora y cuando tales mejoras estén justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica, sobre la base de los recursos disponibles. Cuando se identifiquen oportunidades simultáneas, se podría establecer una prioridad para su implementación.

Puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA) lo cual puede describirse brevemente como:

- a. Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- b. Hacer: implementar los procesos.
- c. Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.
- d. Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



**Figura 2.** Ciclo de Deming: P – H – V – A



## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN**

Se evaluó lo que se viene desarrollando en la institución en lo que respecta a la evaluación del desempeño y la forma en que se han llevado a cabo las mediciones de la satisfacción del cliente. Se resaltarán las ventajas y desventajas de los métodos utilizados hasta el momento.

### **2.1 La evaluación del desempeño actual**

Las mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

En Editores Siglo Veintiuno el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Dentro de las escala de calificación, se evalúa a la persona según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo, pudiendo obtener una evaluación general de:

- Excelente
- Muy Bien
- Bien
- Deficiente

La evaluación actual del desempeño en Siglo Veintiuno presenta tres opciones finales:

- ➔ No debe permanecer en el puesto de trabajo
- ➔ Permanece en el puesto de trabajo
- ➔ Listo para promoción

Existe un espacio para propuesta de medidas, pero no se le da seguimiento. Asimismo, no existe un plan de desarrollo integral para los empleados, como aumentos de sueldo, capacitaciones, entre otras.

### **2.1.1 Los Criterios de desempeño**

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

En Editores Siglo Veintiuno los criterios de desempeño son iguales para todos los trabajadores, tanto a nivel operativo como administrativos, y de supervisión.

Se evalúa al individuo según criterios como:

- ✓ Participación en el logro de objetivos
- ✓ Cumplimiento de tareas
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Capacitación y superación
- ✓ Disciplina laboral

El modelo actual de evaluación del desempeño de Editores Siglo Veintiuno, se muestra en el anexo 1.

### **2.1.2 Percepción de evaluadores y evaluados**

Se aplicaron encuestas a evaluadores y evaluados (Ver Anexos 2 y 3), las cuales tienen un objetivo fundamental y es que a través de las opiniones de éstos se observarán los resultados y deficiencias principales del proceso actual.

- **Encuesta para Evaluadores:** Se les entregó a las personas que ocupan jefaturas y / o sub-gerencias. Se confeccionó de forma tal que todas las respuestas fueran contestadas afirmativamente para saber si entendían todo lo referente a la evaluación del desempeño, es decir se buscaron algunos contenidos que deben recoger las evaluaciones del desempeño. No se puede lograr que a los trabajadores les interese la evaluación si aún los evaluadores no conocen a profundidad el proceso. También se logró demostrar que el sistema usado no está acorde a los requerimientos de una buena evaluación del desempeño, el modelo de evaluación no se ajusta a los contenidos de cada puesto de trabajo.

Cantidad de Encuestados: 8 personas (100% de la muestra)

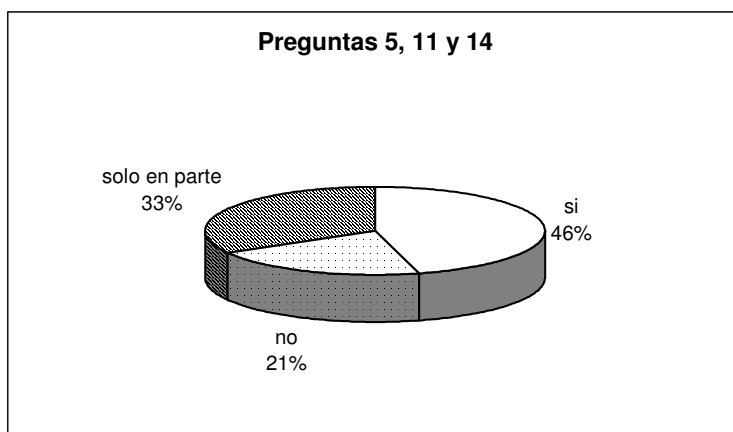
A continuación se muestra la encuesta y los resultados obtenidos:

**Tabla I.** Resultados de la encuesta a los evaluadores, respecto de la evaluación del desempeño actual

Preguntas	Si	No	Solo en parte
1. ¿Sabe usted a cabalidad lo que es la evaluación de desempeño?	3	1	4
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización?	6		2
3. ¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?	3	2	3
4. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?	6		2
5. ¿Considera que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?	4	2	2
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?		6	2
7. ¿Considera que el modelo de evaluación del desempeño mide la idoneidad de los trabajadores?		4	4
8. ¿La evaluación del desempeño mejora las relaciones interpersonales de la organización?	7	1	
9. ¿Se siente capacitado para realizar la evaluación de desempeño?	2	1	5
10. ¿Sabe como efectuar una buena entrevista de evaluación del desempeño?	1	2	5
11. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la evaluación del desempeño?	2	2	4
12. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la evaluación del desempeño?		4	4
13. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño más usados?	1	4	3
14. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?	5	1	2
15. ¿Conoce las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?	1	1	6

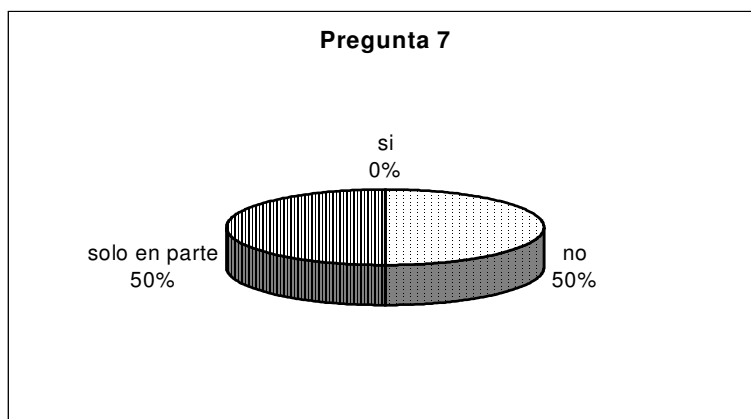
En las respuestas a las preguntas 5,11 y 14, los evaluadores creen que los factores subjetivos están muy presentes, por lo que se deben emplear métodos que reduzcan estas desviaciones al mínimo, como por ejemplo criterios de medida bien definidos para cada aspecto a evaluar.

**Figura 3.** ¿Los factores subjetivos influyen en la evaluación?



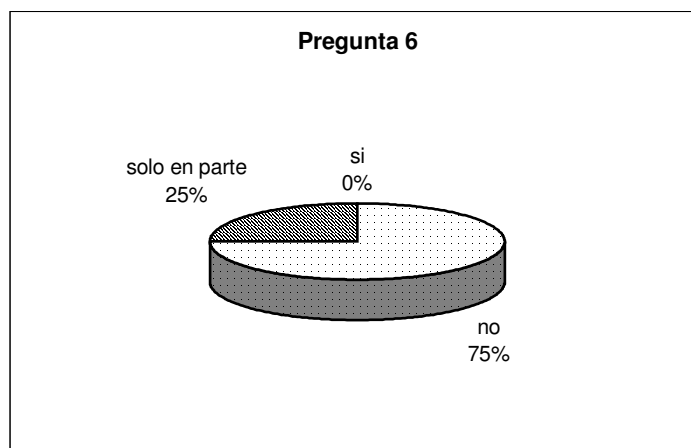
A la pregunta 7 todos contestan que no y solo en parte, por lo que se concluye que la aplicación de la planilla de evaluación no fue provechosa, porque como resultado de ésta se espera conocer si el empleado es idóneo o no, y con el modelo que se ha aplicado, esto no ha sido posible.

**Figura 4.** ¿La evaluación actual mide la idoneidad de los trabajadores?



A la pregunta 6 las respuestas se comportan de manera similar a la anterior. Los evaluadores consideran que el modelo no se ajusta a los diferentes puestos de trabajo, por la sencilla razón que no todos tienen las mismas funciones, entonces no es justo evaluar, por ejemplo, la superación y capacitación a un operario simple, de la misma manera que se le hace a una plaza técnica o de jefatura.

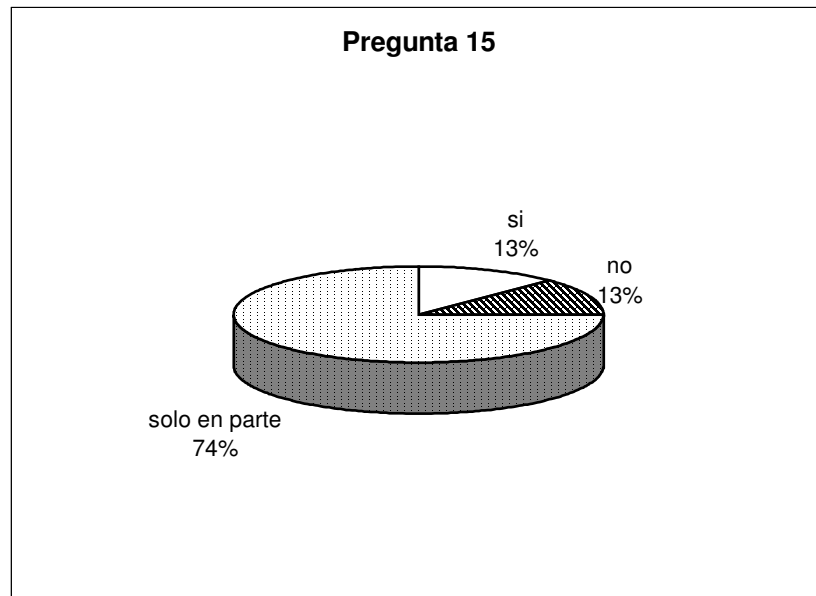
**Figura 5.** ¿Los aspectos que se miden están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?



Por último, se percibe que hay poco conocimiento de la importancia de una buena evaluación, de crear condiciones para una buena entrevista, y de estar capacitados para realizar la evaluación del desempeño.

También se hizo notorio que no se aprovechan, o bien no se conocen las ventajas de evaluar adecuadamente al personal.

**Figura 6.** ¿Conoce las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?



- **Encuesta para Evaluados:** Para analizar la evaluación del desempeño desde el punto de vista de los trabajadores, se encuestó a 7 empleados de oficina y 17 del proceso productivo.

Cantidad de Encuestados: 24 personas (100% de la muestra)

En general, la percepción es que el modelo de evaluación del desempeño no se adecua a ellos, a sus puestos de trabajo en específico, y es por ello que no se han sentido identificados con lo que se les ha estado evaluando y no tomaron conciencia de aspectos a superar, porque en realidad no los consideran necesarios para su actividad, así que cualquier plan de medidas al respecto lo considerarán inservible.



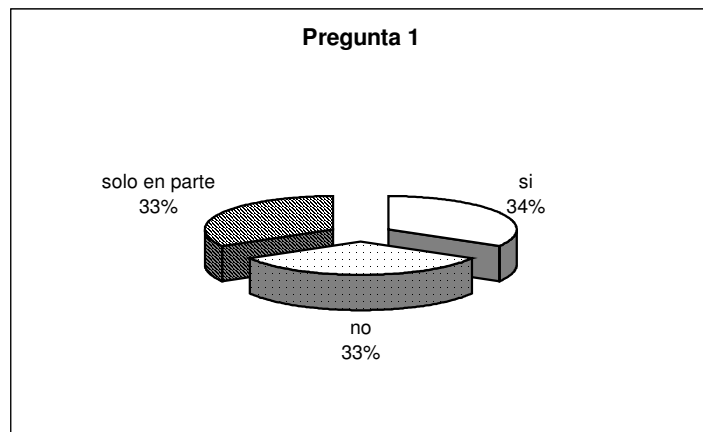
A continuación se muestra la encuesta y los resultados obtenidos:

**Tabla II.** Resultados de la encuesta a los evaluados, respecto de la evaluación del desempeño actual

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe usted lo que es la evaluación de desempeño?	8	8	8
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador?	16		8
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?	12	6	6
4. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?	20		4
5. ¿Considera que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?	10	6	8
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?		14	10
7. ¿Considera que el modelo de evaluación del desempeño mide la idoneidad suya como trabajador?	1	18	5
8. ¿La evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe y usted?	12	12	
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?	24		
10. ¿La entrevista con su evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?	3	5	16

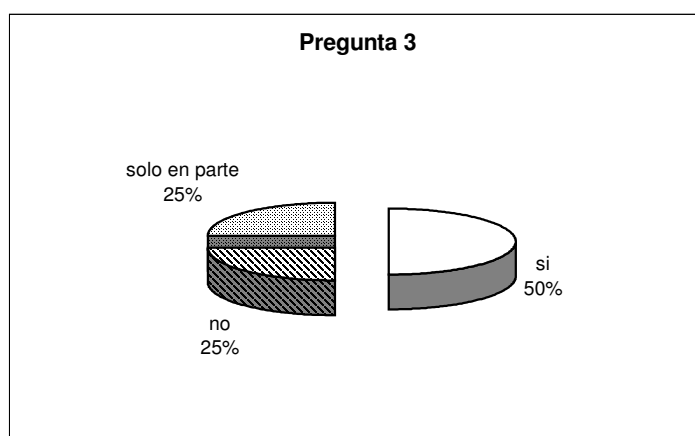
La respuesta a la primera pregunta es curiosa, porque ya todos han sido evaluados al menos una vez y las respuestas están divididas equitativamente, no obstante solo conocen la evaluación del desempeño el 34%, realmente un número muy bajo.

**Figura 7.** ¿Sabe usted lo que es la evaluación del desempeño?



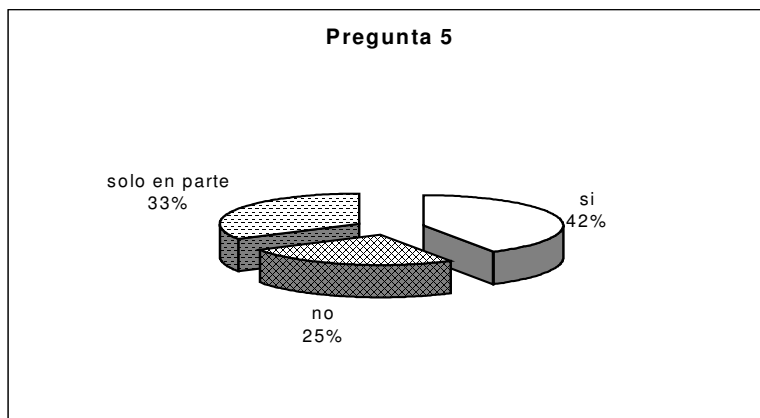
De las respuestas a la pregunta 3 tenemos que la mitad de los empleados consideran que la evaluación del desempeño le permite saber cómo lo ve su jefe, así que se logra una cierta identificación con el proceso.

**Figura 8.** ¿La evaluación le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?  
Casi la mitad de los encuestados consideran que los factores subjetivos



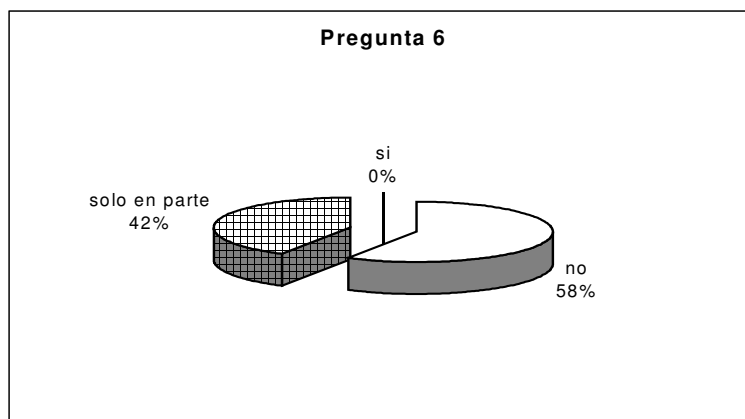
afectan al proceso, aquí encontramos coincidencia con los propios evaluadores, entonces la propuesta de un método que minimice estos aspectos está plenamente justificada.

**Figura 9.** ¿Considera que la evaluación puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador?



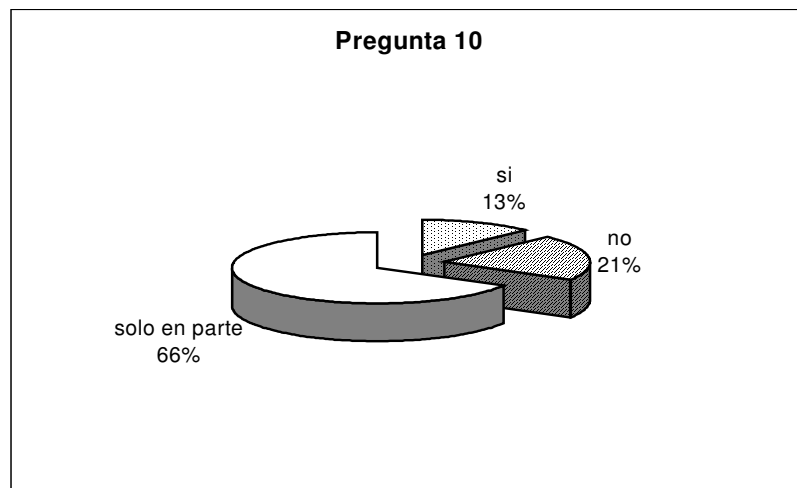
Si nos referimos a la pregunta número 6, en ninguno de los casos fue positiva, quiere decir que el modelo de evaluación del desempeño no se adecua a ellos.

**Figura 10.** ¿Considera que los aspectos que se miden están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?



En cuanto a la pregunta numero 10, más de la mitad responde que “solo en parte”, por lo que se infiere que la entrevista no resultó lo suficientemente productiva, es lógico después de lo anteriormente señalado. No obstante se denota que ellos poseen el concepto de que el proceso es positivo, les permite la posibilidad de conocer aspectos a superar y sobre todo, temen al subjetivismo.

**Figura 11.** ¿La entrevista con su evaluador fue productiva?



### 2.1.3 Ventajas del método actual

- ✓ La percepción de los empleados es que la medición del desempeño es un proceso positivo y de crecimiento.
- ✓ A los empleados les motiva que se analice su comportamiento

#### **2.1.4 Desventajas del método actual**

- ✘ El modelo se ha aplicado a todos por igual, sin importar cuáles son sus funciones laborales, incumpliendo el principio de que cada evaluación del desempeño debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado.
  
- ✘ El modelo se rige por cinco criterios que no pueden ser analizados en todos los trabajadores y además, tan pocos aspectos y tan generalizados, no recogen toda la información necesaria para calificar de bueno o malo el desempeño de un empleado.
  
- ✘ El modelo no establece criterios de medida completamente verificables en cada uno de los aspectos a analizar. La mayoría de los criterios son medidos subjetivamente por el evaluador, lo cual arrastra errores de índole personal, como los que ya han sido mencionados.
  
- ✘ El modelo no afirma o niega la idoneidad del el evaluado, solo determina si debe o no permanecer en el puesto de trabajo o ser promovido.

La conclusión es que se necesita cambiar el modelo de evaluación del desempeño en la empresa Editores Siglo Veintiuno, el nuevo modelo se debe ajustar a la labor que se realice, permitiendo al trabajador medir su desarrollo e idoneidad en el puesto. Esto ayudará a lograr los objetivos de eficiencia y productividad, y por consiguiente se obtenga una mejor calidad, se deje satisfecho al cliente y se siga siendo competitivo.

## 2.2 La medición actual de la satisfacción del cliente

Hoy, después de varios años, se ha puesto de moda, pedirle a los clientes su opinión respecto del servicio que reciben para conocer su grado de satisfacción: Encuestas telefónicas, personales, cuestionarios a llenar, compradores misteriosos, buzones de quejas y sugerencias, etc. Desafortunadamente, el esfuerzo de muchas organizaciones ha quedado ahí, en medir el índice de satisfacción del cliente, pero no cristalizarlo en su satisfacción verdadera, por lo que la lealtad del cliente sigue sin conseguirse del todo.

La medición de la satisfacción del cliente, es un instrumento para llegar a ella, no un fin, por lo que es un craso error imaginar que con generar las actividades de medición se logra cautivar al cliente, no se mejoran los niveles de servicio solo con medirlos.

Actualmente los reportes de medición de Editores Siglo Veintiuno contienen información sumamente ambigua o demasiado amplia, por lo que se encuentran dos problemáticas diferentes:

⇒ No hacer ningún cambio. - Las encuestas no permiten obtener información de que cambio realizar por lo que prefieren no realizar ninguna actividad por miedo a que no tenga éxito alguno.

**Figura 12.** Encuesta de Servicio prestado

<p>El servicio que le brindamos fue:</p> <p>Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____</p>
--

En este caso, la opinión del servicio solo refleja el sentir del cliente, pero no permite tener mayor información para corregir.

- ⇒ Hacer cambios equivocados: porque al faltar información específica en sus mediciones, se realizan conjeturas sobre la supuesta causa de la insatisfacción.

### **2.2.1 Ventajas de la Medición de la Satisfacción del Cliente:**

- ✓ La única ventaja es que recoge el punto de vista del cliente sobre aspectos relevantes de la calidad del producto y/o servicio que recibe y promueve en el cliente la experiencia repetida de ser consultado, dando lugar, en parte, a la puesta en práctica de un programa de calidad.

### **2.2.2 Desventajas de la Medición de la Satisfacción del Cliente:**

- ✗ Miden por requisito o moda.
- ✗ No hacen caso a los comentarios negativos: La razón principal para esta clasificación, es que el personal de Editores no alcanza a entender lo que ha motivado la insatisfacción del cliente, ya sea porque el cliente no fue lo suficientemente específico al dar su opinión, o porque consideran saber más del negocio que el propio cliente y aseguran no tienen razón.
- ✗ No encuentran qué mejorar o cambiar: algunas veces aunque se tenga la intención, no se logran los cambios, porque no se tiene la información necesaria para saber qué cambiar y qué mantener.

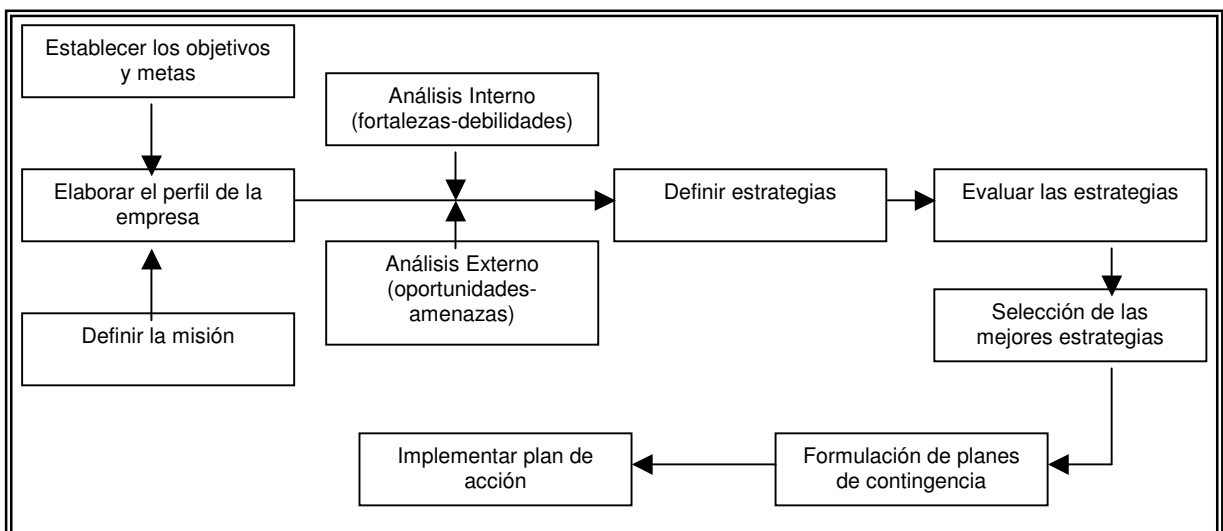
## 2.3 Análisis Organizacional

El Análisis Organizacional se realizó con la herramienta FODA, que permite conformar un cuadro de la situación actual de Editores Siglo Veintiuno, por medio de fortalezas y debilidades (factores internos), así como, oportunidades y amenazas (factores externos) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Se evaluaron fundamentalmente:

- La calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios.
- El desempeño de los empleados
- La efectividad de los procesos.
- La efectividad de la Estructura Organizacional.
- La rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos.
- La competencia

**Figura 13.** Proceso de Planeación Estratégica





### 2.3.1 Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Tabla III.** Fortalezas de la empresa Editores Siglo Veintiuno

✓ Disponibilidad de flujo de efectivo suficiente por el cobro de un porcentaje anticipado del pedido.
✓ Personal joven y entusiasta.
✓ El Clima organizacional favorece el trabajo en equipo y la solidaridad.
✓ Preocupación por ofrecer recompensas al trabajo no rutinario.
✓ Estructura organizativa adecuada a las necesidades de la empresa.
✓ Buen manejo del equipo y la tecnología.
✓ Fomento de una cultura de aprendizaje cooperativo en los trabajadores.
✓ Organización simple y flexible
✓ Asesoría profesional a los clientes
✓ Alto involucramiento con algunos clientes, a través del servicio personalizado

### 2.3.2 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Tabla IV.** Debilidades de la empresa Editores Siglo Veintiuno

✗ Poca capacidad de respuesta para atender eventualidades.
✗ Capacidad orientada sólo al proceso productivo y no al gerencial
✗ Capacidad financiera limitada para inversiones.
✗ Ausencia de planes de contingencia.
✗ Poco esfuerzo dirigido a la reflexión estratégica.
✗ Estándares de desempeño inconsistentes con las actividades del puesto.
✗ Ausencia de políticas para fomentar el desarrollo académico del empleado.
✗ Falta de personal calificado.
✗ Mantenimiento correctivo, en lugar de preventivo.
✗ Resistencia al cambio.
✗ Rotación de personal
✗ Modelo de Evaluación de Desempeño que no cumple con los objetivos y principios básicos para medir el rendimiento del empleado.
✗ Falta de planeación en el área de ventas
✗ Reducida atención al cliente, ya que no existe un adecuado mecanismo de medición de la satisfacción del mismo.
✗ Actividades limitadas en el área de recursos humanos
✗ No hay actividades deportivas o culturales que fomenten lazos de pertenencia.

### 2.3.3 Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Tabla V.** Oportunidades de la empresa Editores Siglo Veintiuno

✓ Fácil acceso a la materia prima nacional.
✓ Demanda continua y sostenida.
✓ Colaboración entre empresas que no son competidores directos.
✓ Las leyes tributarias exigen papelería elaborada por empresas inscritas en la SAT.
✓ Existencia de mercado potencial

### 2.3.4 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Tabla VI.** Amenazas de la empresa Editores Siglo Veintiuno

✗ Servicios similares ofrecidos por la competencia
✗ Tecnología de difícil acceso y que se renueva rápidamente.
✗ Crisis económica del país / Inestabilidad Política.
✗ Falta de apoyo al sector de la pequeña y mediana empresa.
✗ Alto número de competidores

### 2.3.5 Definición de estrategias

Luego de haber analizado los factores internos y externos de Editores Siglo Veintiuno se recomienda la siguiente estrategia:

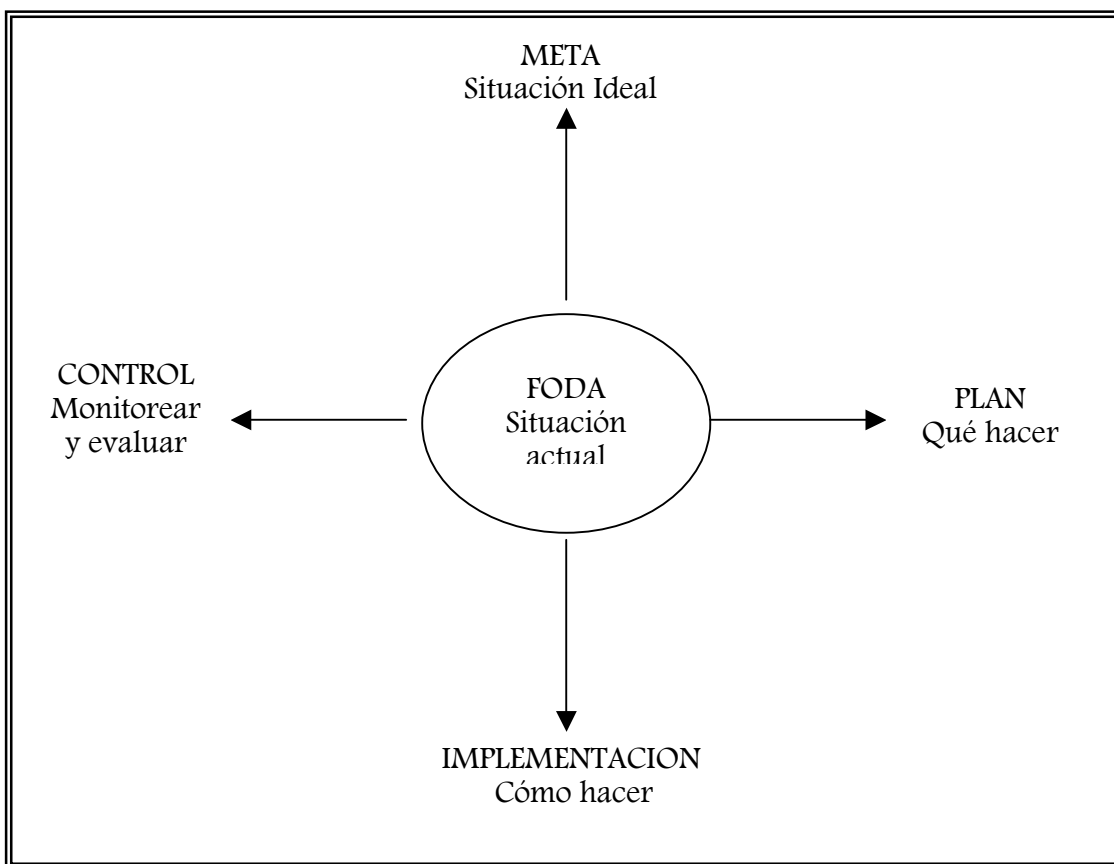
Desarrollar las áreas débiles de la empresa, para aprovechar las oportunidades que le presenta el medio ambiente y defenderse de las amenazas que le rodean, utilizando sus fortalezas internas.

Esta estrategia se hará posible a través de las siguientes líneas de acción:

- ➔ Invertir recursos económicos para aumentar la fuerza de ventas
- ➔ Desarrollar un plan de mercadeo agresivo
- ➔ Mantener el posicionamiento de tecnología
- ➔ Diversificar las actividades de la empresa
- ➔ Fortalecer las actividades que brinda el departamento de recursos humanos, a través del desarrollo de un programa completo de selección, capacitación, motivación del personal, creando una cadena continua de personal profesional motivado.
- ➔ Desarrollar un *sistema de evaluación del desempeño*, con estándares de medición acordes al puesto, que reflejen las necesidades de capacitación y desarrollo de planes de carrera, entre otros beneficios. Dicho sistema debe estar apoyado por campañas de información y capacitación, tanto para evaluadores como evaluados.

- ➔ Hacer posible una mayor comunicación e integración entre los integrantes de la empresa, para proveer a los clientes de una mejor atención y solución a sus problemas, a través de un *sistema de medición de la satisfacción del cliente*, que refleje las áreas críticas a cubrir, donde la toma de decisiones pueda fluir con mayor rapidez.

**Figura 14.** Análisis y Desarrollo Organizacional



### **3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Se desarrollará una plataforma para el proceso de evaluación. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la Gerencia. Asimismo se establecerán los indicadores y parámetros en la medición de la satisfacción del cliente. Se hará una descripción detallada de los instrumentos de evaluación y medición, así como del proceso en sí y la forma de notificar los resultados.

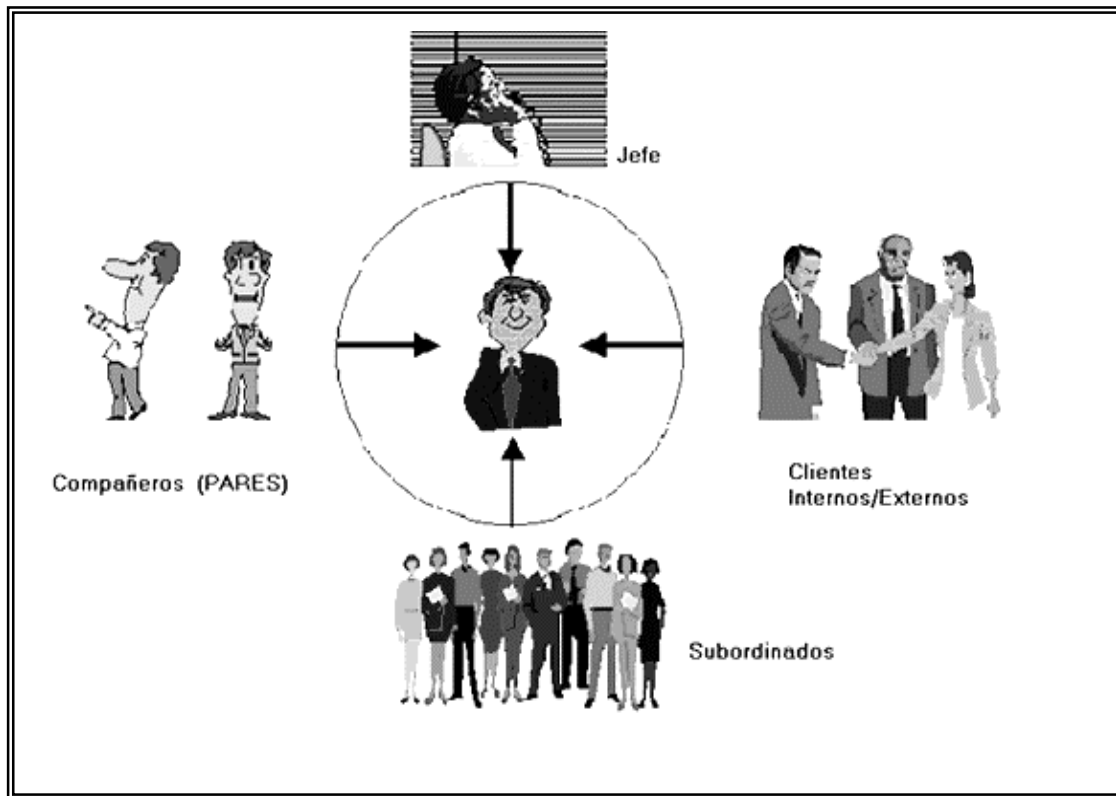
#### **3.1 Sistema de Evaluación de 360 grados**

Este sistema pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, para obtener información desde todos los ángulos.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como clientes o proveedores. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la credibilidad.

El éxito que tenga Editores Siglo Veintiuno se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar adecuadamente el desempeño del mismo para conocerlo y entonces mejorarlo. Lo anterior se puede realizar a través de la Evaluación de 360 grados, para detectar las áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar.

**Figura 15.** Evaluación de 360 grados



### 3.1.1 Principios básicos

Los seres humanos conforman las organizaciones sociales, y se constituyen en el recurso más importante de ellas, por lo tanto se hace indispensable la observación de su desempeño para lograr los objetivos deseados.

La evaluación del desempeño, requiere de evaluaciones precisas de todo el personal con el fin de determinar la relevancia, la eficiencia, eficacia, y nivel de rendimiento de un departamento o de la administración gerencial en su totalidad.

Dentro de este nuevo sistema, la función de evaluación en Editores Siglo Veintiuno se basa en los siguientes principios básicos:

- Debe ser imparcial, transparente, rigurosa y basada en capacidad profesional, a fin de asegurar la credibilidad de sus productos.
- El modelo de evaluación debe ser práctico y sencillo, flexible y coherente, de fácil comprensión y debe adaptarse a los diferentes niveles de la organización.
- Es un proceso participativo e interactivo que promueve la transmisión de resultados a fin de facilitar el aprendizaje institucional e incrementar el rendimiento de la función de la empresa.
- Se traduce en un proceso continuo que permite una retroalimentación de información aplicable no sólo a operaciones futuras sino también a la optimización de operaciones en marcha. Cuenta con metodologías que al aplicarse consistentemente en todos los proyectos y programas de la empresa, podrían facilitar tanto la comparación de resultados de las operaciones, como también los análisis de estrategias y sistemas.
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. Es decir, debe hacer énfasis en el desarrollo motivacional del recurso humano, para lograr los niveles óptimos de eficiencia y eficacia a nivel institucional.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño



→ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, así como de las jefaturas y la gerencia.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes a cubrir en la empresa Editores Siglo Veintiuno.

### **3.1.2 Objetivo General**

Diseñar e implantar un sistema de evaluación del desempeño individual, para los empleados de la empresa Editores Siglo Veintiuno, con el fin de lograr la productividad, calidad y la eficiencia a nivel gerencial y operativo.

### **3.1.3 Productos esperados de la evaluación**

Los productos esperados del Sistema de Evaluación del Desempeño son:

- Organización dinamizada
- Funcionarios evaluados
- Personal más productivo
- Atención orientada a la satisfacción del cliente
- Motivación y estímulo permanente

### **3.1.4 Objetivos intermedios**

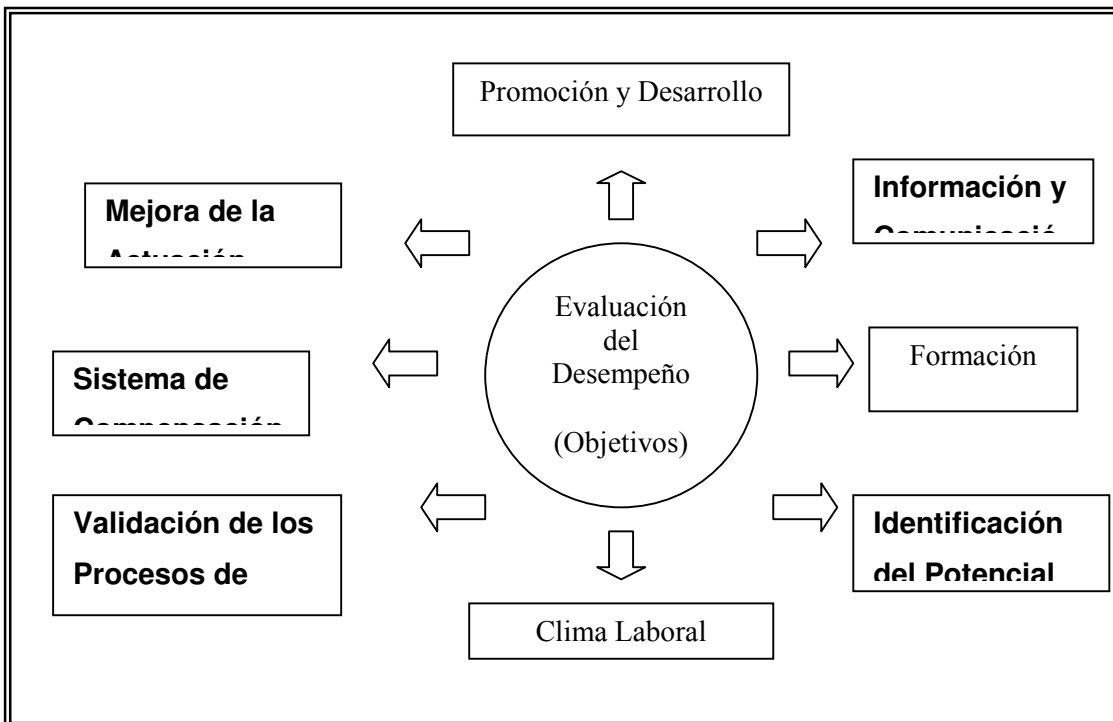
La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- a. Formalizar una instancia de comunicación entre el evaluador y el evaluado sobre el desempeño de este último, que contribuya al conocimiento y comprensión de los objetivos de la empresa y como enmarcarse en ese ámbito.
- b. Proveer al Trabajador de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- c. Dotar a la organización de un mecanismo que le permita evaluar en forma objetiva la calidad de resultados generados por cada empleado, dentro de un enfoque de tareas, procesos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.
- d. Contar con un instrumento que permita disminuir las influencias subjetivas en la calificación, así como analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los empleados, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.
- e. Suministrar elementos que permitan la planificación, trayectoria laboral y/o profesional del personal.

- f. Detectar problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:

**Figura 16.** Objetivos de la Evaluación del Desempeño



### 3.1.5 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de la planeación, diseño, implementación del proceso, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación de los pasos de acción para la retroalimentación.

### 3.1.6 Responsabilidad de evaluación

Se involucrará a todos los trabajadores, designando en algunos la responsabilidad de realizar evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación y acreditación. Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 3 meses con el evaluado. En lo que respecta a la auto evaluación, todo trabajador está capacitado para la misma. La función de evaluador “Superior Jerárquico” será designada a todo trabajador con personal a su cargo; la función de evaluador “Subalterno, colega y cliente” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la auto evaluación la realizará cada trabajador.

### 3.1.7 Tipos de evaluadores

Según la relación laboral con el evaluado se establecen los siguientes tipos de evaluador:

**Tabla VII.** Tipos de Evaluadores

Superior Jerárquico:	Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador.
Subalterno:	Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
Colega:	Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
Auto evaluador:	Trabajador que se evalúa a sí mismo.
Cliente:	Persona que tiene relación laboral como cliente interno y / o externo del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.

### **3.1.8 Ciclo**

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación de los trabajadores de la empresa, para efecto de evaluar el desempeño general en los períodos:

- enero-junio: se realizará en julio
- julio-diciembre: se llevará a cabo en enero del siguiente año.

La programación de la evaluación y las notificaciones respectivas son competencia del Departamento de Recursos Humanos.

### **3.2 Ámbito de aplicación**

El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado en forma obligatoria por la Sub Gerencia o Jefatura Inmediata a cada uno de los empleados a su cargo (supervisión directa), a través de los formularios diseñados para estos efectos.

El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser aplicado a todos los empleados al cumplir un año de laborar en la misma unidad de trabajo y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido: evaluaciones generales semestrales. Se incluyen todos los departamentos y todos los niveles de la escala jerárquica.

A los empleados con un tiempo menor de un año laboral dentro de la Empresa, en la misma unidad y con la misma jefatura, durante el semestre en que se lleve a cabo la evaluación.

### **3.3 Método Propuesto**

El método de evaluación en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño es el de 360 grados, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo mas objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la empresa.

#### **3.3.1 Ventajas del sistema de evaluación de 360 grados**

- ✓ El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
- ✓ Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- ✓ Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- ✓ La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- ✓ Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- ✓ A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

- ✓ Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

### 3.3.2 Escalas

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas según el número de evaluadores que participen en el proceso y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia.

La evaluación puede tener las diferentes modalidades, según quienes evalúan, así:

**Tabla VIII.** Modalidades de evaluación

Evaluación 360 grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la auto evaluación.
Evaluación 270 grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega y la auto evaluación.
Evaluación 180 grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el colega y la auto evaluación.
Evaluación 90 grados	Cuando evalúa el superior jerárquico y la auto evaluación.

### **3.4 Recomendaciones**

Todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea el sistema de evaluación que utilice en la empresa. Por tal razón, se señalan las siguientes recomendaciones para el evaluador y la empresa.

#### **3.4.1 Para el evaluador**

El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida para los favoritismos ni las discriminaciones.

- Valores y Actitudes (Querer Evaluar): tolerancia, respeto, valorización del aprendizaje y el desarrollo, comunicación abierta.
- Valores y actitudes favorables al desarrollo de las personas son fundamentales para que se cumplan objetivos tan concretos como capacitar oportunamente al personal y realizar entrevistas de supervisión que alienten el compromiso con la organización.
- Conocimientos y Habilidades (Saber Evaluar): no se le puede pedir a un jefe que haga bien lo que no sabe. Es por ello que Editores Siglo Veintiuno debe destinar recursos y esfuerzos para que en particular los evaluadores, sean capaces de conducir la evaluación con altura de miras y superar eventuales discrepancias.

Asimismo, el evaluador debe evitar en lo posible, algunos de los errores más relevantes al calificar:



- ✘ La importancia del puesto: dejarse influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado.
- ✘ El efecto de halo: dejarse influenciar, inconscientemente, por alguna virtud o por algún defecto del individuo, y en base a éste, calificar otros aspectos que no tienen ninguna relación.
- ✘ Tendencia central: cuando el evaluador califica casi todo con un criterio promedio para evitar conflictos.
- ✘ El error constante: calificar a todos los subalternos de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos.
- ✘ La calificación afectiva: permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación.

**Tabla IX.** Aspectos a considerar por el evaluador

EVALUACION	RETROALIMENTACION
✍ Revise el descriptor de las funciones.	✍ Presente los objetivos de la retroalimentación, como opción de desarrollo.
✍ Revise datos y/o evidencias relacionadas con la productividad.	✍ Tenga claridad y sustentación práctica de los comportamientos que desea cambiar.
✍ Revise eventos críticos positivos o negativos.	✍ Cuide su lenguaje no verbal
✍ Reflexione sobre los comportamientos observados durante la evaluación.	✍ Demuestre empatía con los sentimientos: sentir con la persona, sentir lo que la otra persona siente.
✍ Revise las definiciones de los factores de desempeño.	✍ Evite que los sentimientos negativos fluyan.
✍ Utilice el tiempo prudencial para realizar la evaluación.	✍ Ofrezca apoyo en el proceso.
✍ Analice detenidamente los criterios de desempeño de cada factor.	✍ Busque el momento y lugar adecuados.

### 3.4.2 Para la empresa

Son cuatro las condiciones necesarias para el éxito de un sistema de evaluación: Liderazgo Gerencial, Diseño del Sistema, Capacitación y Mejoramiento permanente del Sistema.

- **Liderazgo, compromiso y participación gerencial:** Mantener una atención permanente sobre el nivel de desempeño de los colaboradores y la forma en que pueden fortalecer sus resultados es una necesidad de carácter estratégico. Para que el sistema sea creíble y consistente, los gerentes deben dar el ejemplo acerca de cómo evaluar, transmitiendo los verdaderos objetivos del proceso.
- **Adecuado diseño del sistema:** Los procedimientos, factores de evaluación, normas y formularios deben ser cuidadosamente diseñados, buscando la mayor objetividad posible en las escalas de evaluación y en la definición de qué se evalúa. Además, un sistema bien concebido no mira sólo hacia los resultados pasados; lo esencial es acordar compromisos futuros que concilien el desarrollo profesional con los resultados de la empresa.
- **Amplio programa de capacitación e información:** La sola palabra “Evaluación” suele evocar desagrado. La mayoría de las personas la asocia con conceptos como castigo, error, reprobación, y frustración. Difundir normas y procedimientos no es suficiente. Es necesario un esfuerzo consistente dirigido a evaluadores y evaluados, que permita realizar análisis correctos acerca del desempeño y adquirir competencias de comunicación imprescindibles para retroalimentar y conducir entrevistas. La posibilidad de cometer errores al evaluar es muy alta, si no se cuenta con la habilidad y el conocimiento suficiente. Si se dan condiciones de confianza mutua,

rigurosidad y participación en el diálogo, la experiencia de la evaluación puede ser muy gratificante y valiosa, aún cuando los resultados de desempeño no sean los esperados, y para ellos, la formación del evaluador es fundamental.

→ **Mejoramiento permanente del sistema:** Una tendencia creciente es incorporar como parte de los indicadores de resultados, la satisfacción de clientes internos y externos. Las mediciones en 360 grados, aportan al evaluado una perspectiva multinivel acerca de su efectividad.

### **3.4.3 Cómo supervisar y apoyar al personal**

Para que este nuevo método tenga éxito en Editores Siglo Veintiuno, se recomiendan los siguientes puntos para la supervisión y el apoyo del personal:

- a. Establecer objetivos de desempeño específicos para y con cada miembro del personal.
- b. Desarrollar un horario de supervisión que muestre las fechas y horas de las sesiones de supervisión y distribuirlo al personal.
- c. Desarrollar una lista de supervisión que enumere lo que se va a observar, los datos que se van a recolectar y las actividades de apoyo al programa para cada sesión.
- d. Las sesiones de supervisión como mínimo consisten en:
  - La revisión de las actividades de los últimos tres a seis meses.
  - Un plan para actividades futuras.

- Una discusión sobre las preocupaciones del empleado.
- e. Revisar las notas de las sesiones de supervisión inmediatamente después de éstas, escribir las actividades de seguimiento que se prometieron durante la sesión y cumplirlas.
- f. Resolver problemas de desempeño de una manera razonable y en el menor tiempo posible y encontrar soluciones adecuadas con la ayuda de los empleados en cuestión.
- g. Utilizar técnicas de solución de conflictos y manejar éstas de una manera equitativa y en el menor tiempo posible.
- h. Prestar atención a la calidad del ambiente de trabajo y realizar los ajustes necesarios.
- i. Utilizar técnicas de motivación del personal.
- j. Proporcionar una retroalimentación constructiva regular.
- k. Realizar reconocimientos de desempeño de los empleados, proporcionando a éstos el tiempo y la oportunidad para comentar sobre la efectividad de sus supervisores.

### **3.5 Proceso de Evaluación**

La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y, sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

La propuesta es un instrumento para evaluar el desempeño, demuestra cómo la empresa Editores Siglo Veintiuno podría evaluar a su personal, resaltando aspectos tales como el mejoramiento de la productividad y de las actitudes personales en el trabajo a través de la comunicación sincera, clara y respetuosa entre jefes y colaboradores.

El departamento de Recursos Humanos velará porque los formularios sean llenados según el manual respectivo. La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y, sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

#### **3.5.1 Aspectos a considerar en la nueva evaluación del desempeño**

La persona designada para realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean asignados por el departamento de Recursos Humanos, deberá observar los siguientes aspectos:

- a. *En caso de rotación de puesto:* se calificará al trabajador en el cargo que ha ocupado por más tiempo, durante el período a evaluar.

- b. *En caso de ausencia por permiso, suspensión u otros motivos:* el trabajador deberá ser evaluado hasta el siguiente período, pero el jefe inmediato deberá justificar su caso ante el departamento de Recursos Humanos.
  
- c. *Distribución y manejo de instrumentos:* el departamento de Recursos Humanos entregará los instrumentos a los evaluadores, en cantidades iguales al número de evaluados designados.  
Los instrumentos, debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha que se estipule en la calendarización o cronograma, al departamento de Recursos Humanos. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, este departamento elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación al trabajador.  
Los originales de los instrumentos de evaluación y las copias firmadas de las notificaciones de resultados de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador que se encuentra en el departamento de Recursos Humanos, y fotocopia en el archivo del departamento correspondiente.
  
- d. *Modificaciones al manual:* el departamento de Recursos Humanos deberá revisar y proponer anualmente los cambios y las reformas que considere necesarios al sistema de evaluación del desempeño, previa aprobación de la Gerencia General.

### **3.5.2 Determinación de los criterios de desempeño**

Las opciones de evaluación son muy variadas, no obstante coinciden en un punto central: lo que se evalúa es la actuación y los resultados en un período definido; no es una evaluación a la persona.

Para la determinación de los criterios de desempeño se buscan aquellos que más favorezcan el logro de los objetivos de los puestos, y se estandarizan los conceptos en toda la empresa, de manera que cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño entienda lo mismo.

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Asistencia y Puntualidad:	Evalúa la presencia del funcionario en el puesto de trabajo a la hora reglamentaria prevista y su permanencia en el puesto durante su jornada laboral.
Atención al Cliente:	Mide el grado en que sus acciones alcanzan la satisfacción del cliente interno y externo.
Autocontrol:	Capacidad de controlar sus emociones ante cualquier situación.
Calidad del Trabajo:	Incluye la presentación, claridad, precisión, concisión, profundidad y confiabilidad de los datos, información o recomendaciones que presente. Conocimiento de las funciones y criterios técnicos y profesionales requeridos para el desarrollo pleno de su labor
Cantidad de Trabajo (Producción):	Grado de cumplimiento de metas programadas en su unidad de trabajo.
Capacidad Analítica:	Evalúa el nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo, estableciendo una comunicación clara y precisa en forma escrita y verbal.
Comunicación:	Actitud del trabajador a proporcionar y recibir información, y el uso que hace de la misma.

Confiabilidad:	Evalúa si el trabajo que realiza el funcionario o empleado es el adecuado, sin errores, así como la lealtad tanto con su unidad de trabajo como con la Institución.
Conocimiento del Puesto:	Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del puesto que actualmente desempeña, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de productos de calidad. Demuestra la profundidad del entendimiento y eficiencia en la aplicación de los aspectos fundamentales de la tarea.
Cooperación:	Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.
Coordinación:	Capacidad de organizar eficientemente sus actividades y recursos.
Creatividad:	Evalúa la capacidad de aportar ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.
Delegación de Actividades:	Evalúa la capacidad para delegar actividades en sus colaboradores fomentando el trabajo en equipo a fin de obtener productos de calidad.
Desarrollo del Personal:	Evalúa la eficacia en la identificación de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores y las necesidades de formación y capacitación para el desarrollo del trabajo.
Facilitador:	Proporciona herramientas y faculta al personal a su cargo para que logre los objetivos propuestos.



Habilidad para Aprender:	Habilidad e interés para aprender en forma rápida y precisa los conocimientos requeridos para desarrollarse en su proceso de trabajo, en forma eficiente y eficaz.
Hábitos de Orden y Aseo:	Incluye el acatamiento de reglas de orden y aseo en su unidad de trabajo, en el desarrollo diario de sus actividades.
Independencia en la ejecución de sus funciones.	Hace un uso adecuado y racional de los recursos asignados. El trabajo realizado es eficaz y cumple con los objetivos esperados.
Iniciativa:	Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. La anticipación de las necesidades y la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.
Liderazgo:	Evalúa la habilidad para influir en su grupo de trabajo en la obtención de metas comunes.
Manejo de Conflictos:	Capacidad de analizar y manejar situaciones de conflicto.
Organización del Trabajo:	Evalúa la eficiencia con la cual se fijan prioridades y metas para cumplir con el proceso de trabajo. Estimula la integración de equipos de trabajo.
Orientado a la Mejora Continua:	Capacidad de desarrollar constantemente alternativas que logren aumentar el nivel de eficiencia.
Productividad:	cumplimiento de los objetivos propuestos con el uso óptimo de los recursos.

Relaciones Interpersonales:	Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.
Resolución de Problemas:	Constituye el grado en el cual se aplica la creatividad a los conocimientos actuales, para la solución efectiva de los problemas que se presenten.
Toma de Decisiones:	Evalúa la capacidad para una eficiente y efectiva toma de decisiones en el lugar y tiempo adecuados.
Trabajo en equipo:	Mide su aporte al cumplimiento de las metas de la empresa, como elemento de su equipo de trabajo.
Valores:	Mide el grado en que se identifica y cumple con las normas y valores de la empresa.
Visionario:	Evalúa la capacidad de aprovechar al máximo oportunidades que favorezcan el cumplimiento de la visión empresarial a corto o largo plazo.

### **3.5.3 Componentes del sistema de evaluación**

Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño interactúan diferentes componentes - trabajador, evaluador, departamento de recursos humanos - cada uno de los cuales debe cumplir con una serie de responsabilidades que contribuyan a que el Sistema se desarrolle en forma eficiente y eficaz.

Dichas responsabilidades se detallan a continuación:

→ Responsabilidades del trabajador de la empresa:

- a. Debe ser consciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación, en donde juega un papel muy importante por ser uno de los elementos fundamentales dentro del sistema.
- b. Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal y profesional.
- c. Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.

→ Responsabilidades de la jefatura evaluadora (jefe inmediato del empleado evaluado):

- a. Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del trabajador. Para esto, debe revisar los antecedentes relevantes que permitan fundamentar la evaluación y que se encuentren registrados en el expediente u otro documento que estime apropiado y que contenga el récord anual del trabajador para no incurrir en errores de apreciación
- b. Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los rubros con que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.
- c. Reunirse con cada uno de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el trabajador evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles, las fortalezas y acordar conjuntamente las acciones para mejorar el

desempeño. Debe usar el formulario que corresponda al puesto que desempeña el trabajador.

- d. Debe verificar una vez llevado a cabo el proceso de evaluación, que cada uno de los aspectos contenidos en el formulario estén llenos y cuente con los respectivos nombres, firmas de jefatura evaluadora y empleado evaluado, sello de la unidad de trabajo y la calificación obtenida por el empleado.
- e. Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al empleado evaluado, a más tardar en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia del formulario.
- f. Trasladar al departamento de Recursos Humanos, en un plazo de 15 días hábiles posteriores a la atención de la última entrevista, el “Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño” que contenga:
  - o Informe de Evaluaciones realizadas,
  - o Acciones Propuestas para mejorar el desempeño por parte del trabajador.
  - o Acciones Propuestas por el evaluador para mejorar el desempeño del trabajador.
  - o Las observaciones que considere convenientes.
  - o Formulario “Evaluación del Desempeño” de cada empleado para que sean incluidos en su expediente personal, custodiado en el departamento de Recursos Humanos.
- g. Definir conjuntamente, jefatura y empleado, los objetivos a cumplir en la gestión de su labor para el próximo período.
- h. Elaborar el Plan de Acción a seguir, en conjunto con las demás jefaturas y con el Jefe del departamento de Recursos Humanos. Dicho Plan de Acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de Evaluación del Desempeño llevado a cabo.

→ Responsabilidades de la Departamento de Recursos Humanos

- a. Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y empleados en relación con el proceso de evaluación del desempeño.
- b. Proporcionar a las jefaturas los instrumentos necesarios (software, normas, etc.) para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- c. Incluir en el Sistema de Información de Evaluación del Desempeño, las calificaciones enviadas por la jefatura evaluadora .
- d. Custodiar e incluir copia de los formularios de la Evaluación del Desempeño, en el expediente personal de cada empleado evaluado.
- e. Elaborar propuesta de plan de acción, que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los trabajadores, en coordinación con el gerente y los jefes de departamento.

#### **3.5.4 Instrumento para la evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a todas las personas que tienen relación laboral con la empresa *Editores Siglo Veintiuno*, los trabajadores pueden ser evaluados bajo tres modalidades diferentes, que varían según su objeto de evaluación:

- a. Desempeño general: evaluación general, semestral, a la que se someterá a todos los trabajadores.
- b. Promoción: evaluación específica a la que se someterá todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior.

- c. Período de Prueba: evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores en el caso de empleados nuevos y tres meses para los casos de ascensos.

El instrumento consta de seis secciones principales: cuadro de generales, instrucciones, cuadro de criterios de evaluación, cuadro de resumen de calificación, cuadro de evaluación global de la actuación y cuadro de comentarios del evaluador.

Existen diferentes instrumentos de evaluación, esto se debe al nivel de la estructura organizacional que se está evaluando, para la empresa Editores Siglo Veintiuno se tienen dos niveles, según la siguiente clasificación:

→ Nivel Operativo, Personal de Oficina y Servicios Generales (RH-ED-01)

→ Nivel Mandos Medios y/o Jefaturas (RH-ED-02)

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		1 de 8

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> (Nivel Operativo, personal de oficina y servicios generales)		
<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>
Código del trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento:		Fecha de ingreso:
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>	Superior Jerárquico _____	Subalterno _____
Colega _____	Auto evaluación _____	Cliente _____
<b>DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación)</b>		
Código del trabajador:	Apellidos y nombres:	
Puesto:		
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b> Desempeño general: _____ Promoción _____ Prueba: _____		

**INSTRUCCIONES:** Los siguientes factores permiten evaluar “como” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACIÓN, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	
1. No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.	0
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	1 a 8
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	9 a 20
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	21 a 25

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	0 a 5
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	6 a 15
3. Conocimientos necesarios, pocas fallas.	16 a 20
4. Conocimientos suficientes, trabajo superior.	21 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		2 de 8

INICIATIVA	
1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	0 a 5
2. Desarrolla unas pocas ideas.	6 a 10
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	11 a 15
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	16 a 20

INTERESES Y ADAPTACIÓN	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1 a 5
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	6 a 10
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	11 a 15
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	16 a 20

ACTITUDES HACIA EL JEFE	
1. No colabora con su jefe, no obedece.	0
2. Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	1 a 10
3. Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	11 a 15
4. Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	16 a 20

AUTOCONTROL	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 2
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	3 a 5
3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	6 a 12
4. Control aceptable ante cualquier situación.	13 a 15



<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		3 de 8

COOPERACIÓN	
1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1 a 5
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	6 a 10
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.	11 a 15
4. Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	16 a 20

PUNTUALIDAD	
1. Seis o más ingresos tarde.	0
2. Tres o cinco ingresos tarde.	1 a 5
3. Uno o dos ingresos tarde.	6 a 10
4. Cero ingresos tarde.	11 a 15

ASISTENCIA	
1. Cuatro o más ausencias sin justificación.	0
2. Tres ausencias sin justificación.	3 a 5
3. Una o dos ausencias sin justificación.	6 a 10
4. Cero ausencias injustificadas.	11 a 15

ATENCIÓN AL CLIENTE	
1. No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	0 a 5
2. Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita	6 a 15
3. Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	16 a 20
4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	20 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		4 de 8

COMUNICACIÓN	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 5
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	6 a 10
3. Es accesible para recibir y expresar información.	11 a 15
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	16 a 20

DISCIPLINA	
1. Una suspensión de trabajo.	0
2. Amonestación escrita.	1 a 5
3. Observación verbal del jefe.	6 a 15
4. Intachable.	16 a 20

VALORES	
1. No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	0 a 5
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	6 a 15
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	16 a 20
4. Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	21 a 25

TRABAJO EN EQUIPO	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 10
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	11 a 15
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	16 a 20

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		5 de 8

CAPACIDAD ANALÍTICA	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa.	0 a 5
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	6 a 15
3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	16 a 20
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	21 a 25

RELACIONES INTERPERSONALES	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	0 a 5
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	6 a 15
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	16 a 20
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	21 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		6 de 8

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
1. ACTITUDES HACIA EL JEFE	
2. ASISTENCIA	
3. ATENCIÓN AL CLIENTE	
4. AUTOCONTROL	
5. CAPACIDAD ANALÍTICA	
6. COMUNICACIÓN	
7. CONOCIMIENTO	
8. COOPERACIÓN	
9. DISCIPLINA	
10. INICIATIVA	
11. INTERESES Y ADAPTACIÓN	
12. PRODUCTIVIDAD	
13. PUNTUALIDAD	
14. RELACIONES INTERPERSONALES	
15. TRABAJO EN EQUIPO	
16. VALORES	
PUNTAJE TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL / 335 * 100)	
--------------------------------	--

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		7 de 8

### EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN

Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño del trabajador.

Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> BUENA	<input type="checkbox"/> MUY BUENA	<input type="checkbox"/> SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo.	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas.	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-01
		8 de 8

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el período de evaluación.

1. ¿Está el evaluado bien colocado en la actividad que realiza actualmente?

SI

NO

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

Debilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fortalezas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Especifique qué áreas de capacitación requiere:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Planeación y Revisión de Desarrollo:**

El trabajador y su jefe (supervisor) discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y redactan un plan de desarrollo (áreas-acciones-fecha de cumplimiento-resultados)

Firma del Empleado / Fecha	Firma del Jefe Inmediato / Fecha
Firma del Gerente / Fecha	

Editores Siglo Veintiuno	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		1 de 8

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> (Nivel Mandos Medios y / o Jefaturas)		
<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>
Código del trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento:		Fecha de ingreso:
<b>TIPO DE EVALUADOR:</b>	Superior Jerárquico ____	Subalterno ____
Colega ____	Auto evaluación ____	Cliente ____
<b>DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación)</b>		
Código del trabajador:	Apellidos y nombres:	
Puesto:		
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN:</b> Desempeño general: ____ Promoción ____ Prueba: ____		

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar “como” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACION, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	
1. No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.	0
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	1 a 8
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	9 a 20
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	21 a 25

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	0 a 5
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	6 a 15
3. Conocimientos necesarios, pocas fallas.	16 a 20
4. Conocimientos suficientes, trabajo superior.	21 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		2 de 8

INICIATIVA	
1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	0 a 5
2. Desarrolla unas pocas ideas.	6 a 10
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	11 a 15
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	16 a 20

INTERESES Y ADAPTACIÓN	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1 a 5
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	6 a 10
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	11 a 15
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	16 a 20

DISCRECIÓN	
1. Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recelo entre sus compañeros de trabajo.	0
2. Es prudente, actúa y se expresa con sensatez.	1 a 10
3. Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales.	11 a 15
4. Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales.	16 a 20

AUTOCONTROL	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 2
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	3 a 5
3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	6 a 12
4. Control aceptable ante cualquier situación.	13 a 15



<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		3 de 8

COOPERACIÓN	
1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1 a 5
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	6 a 10
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.	11 a 15
4. Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	16 a 20

PUNTUALIDAD	
1. Seis o más ingresos tarde.	0
2. Tres o cinco ingresos tarde.	1 a 5
3. Uno o dos ingresos tarde.	6 a 10
4. Cero ingresos tarde.	11 a 15

ASISTENCIA	
1. Cuatro o más ausencias sin justificación.	0
2. Tres ausencias sin justificación.	3 a 5
3. Una o dos ausencias sin justificación.	6 a 10
4. Cero ausencias injustificadas.	11 a 15

ATENCIÓN AL CLIENTE	
1. No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	0 a 5
2. Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita	6 a 15
3. Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	16 a 20
4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	20 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		4 de 8

COMUNICACIÓN	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 5
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	6 a 10
3. Es accesible para recibir y expresar información.	11 a 15
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	16 a 20

DISCIPLINA	
1. Una suspensión de trabajo.	0
2. Amonestación escrita.	1 a 5
3. Observación verbal del jefe.	6 a 15
4. Intachable.	16 a 20

VALORES	
1. No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	0 a 5
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	6 a 15
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	16 a 20
4. Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	21 a 25

TRABAJO EN EQUIPO	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 10
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	11 a 15
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	16 a 20

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		5 de 8

CAPACIDAD ANALÍTICA	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa.	0 a 5
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	6 a 15
3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	16 a 20
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	21 a 25

RELACIONES INTERPERSONALES	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	0 a 5
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	6 a 15
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	16 a 20
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	21 a 25

DESARROLLO DEL PERSONAL	
1. Limita las posibilidades del personal a su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.	0 a 5
2. Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas.	6 a 10
3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas.	11 a 15
4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno en que labora.	16 a 20

SUPERVISIÓN	
1. Dirige las actividades de su área de manera deficiente, y no logra la aceptación de su personal.	0 a 5
2. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, pero debe mejorar las relaciones con su personal.	6 a 15
3. Dirige y controla las actividades de su área eficientemente, y tiene la aceptación y apoyo de su personal.	16 a 20
4. Tiene la capacidad de facultar a su personal, y trabaja con su grupo como un equipo.	21 a 25

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		6 de 8

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
1. ASISTENCIA	
2. ATENCIÓN AL CLIENTE	
3. AUTOCONTROL	
4. CAPACIDAD ANALÍTICA	
5. COMUNICACIÓN	
6. CONOCIMIENTO	
7. COOPERACIÓN	
8. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	
9. DISCIPLINA	
10. DISCRECIÓN	
11. INICIATIVA	
12. INTERESES Y ADAPTACIÓN	
13. PRODUCTIVIDAD	
14. PUNTUALIDAD	
15. RELACIONES INTERPERSONALES	
16. SUPERVISIÓN	
17. TRABAJO EN EQUIPO	
18. VALORES	
PUNTAJE TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL / 380 * 100)	
--------------------------------	--

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

**EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN**

Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño del trabajador.

Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> BUENA	<input type="checkbox"/> MUY BUENA	<input type="checkbox"/> SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo.	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas.	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.

<i>Editores Siglo Veintiuno</i>	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		8 de 8

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el período de evaluación.

1. ¿Está el evaluado bien colocado en la actividad que realiza actualmente?

SI

NO

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este puesto de manera eficiente?

Debilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fortalezas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Especifique qué áreas de capacitación requiere:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Planeación y Revisión de Desarrollo:**

El trabajador y su jefe (supervisor) discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y redactan un plan de desarrollo (áreas-acciones-fecha de cumplimiento-resultados)

Firma del Empleado / Fecha	Firma del Jefe Inmediato / Fecha
Firma del Gerente / Fecha	

### **3.5.5 Notificación de Resultados**

Para la notificación y retroalimentación de resultados, se envía:

- ✓ Un memo de notificación, firmado por el jefe inmediato, en la que se indica el resultado cuantitativo y cualitativo obtenido. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado.
  
- ✓ La hoja de retroalimentación.
  
- ✓ El seguimiento.

### **3.6 Evaluación del potencial**

El Potencial Individual es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera, bajo las condiciones de contar con los conocimientos y habilidades necesarios y un alto compromiso personal con sus tareas.

Es el diagnóstico de habilidades, conocimientos, actitudes, motivación y compromiso que permiten pronosticar la competencia de una persona en un puesto y entorno de trabajo determinado. Guarda estrecha relación con la capacidad de aprendizaje y de adaptación de la persona, y con las características del puesto y de la organización.

### **3.6.1 Objetivo**

El sistema de evaluación del potencial individual tiene el fin de optimizar el uso del talento disponible en Editores Siglo Veintiuno y planificar la dotación futura.

### **3.6.2 Métodos**

Existen diversos métodos para realizar la evaluación de potencial. Los más usados son la entrevista conductual, la observación y aplicación de pruebas.

## **3.7 Interpretación de los resultados**

La administración de recursos humanos tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que trabajan en la organización. Todo con el fin de asegurar, retener y dirigir al personal empleado, para que se cumplan las metas estratégicas de ser más competitivo cada día.

La evaluación del desempeño planteada para Editores Siglo Veintiuno debe proporcionar datos para implementar las siguientes estrategias:

### **3.7.1 Análisis de puestos y la función de recursos humanos**

Establece los requisitos para el desempeño de los diferentes puestos en la empresa, elaboración, revisión y mejoramiento de perfiles y funciones.

### **3.7.2 Detección de necesidades de capacitación**



Diseño e implementación de cursos de capacitación que permitirán a los empleados incrementar su desempeño en los niveles esperados, en un plazo aproximado de 6 meses, llevándose a cabo tareas de seguimiento.

### **3.7.3 Implementación del régimen disciplinario**

La disciplina es un régimen que corrige a un trabajador cuando ha faltado a las normas internas de la empresa, y cuando su desempeño es deficiente y no se observan actitudes de mejora.

Todos los integrantes de la empresa deben conocer el reglamento interno de trabajo y las sanciones que pueden ser aplicadas en caso de faltas.

La administración de la disciplina corresponde a los gerentes y jefes de Editores Siglo Veintiuno. Las sanciones disciplinarias se aplicarán de acuerdo a un régimen gradual de sanciones, que van desde llamadas de atención verbal hasta la terminación del contrato de trabajo.

### **3.7.4 Plan de carrera administrativa**

Este sistema permite el crecimiento integral del empleado a nivel de capacitaciones internas y externas, ascensos y posicionamiento gerencial.

### **3.8 Medición de la satisfacción del cliente**

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de Editores Siglo Veintiuno, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma, el concepto de satisfacción del cliente no pasará de ser un tópico más.

En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que Editores Siglo Veintiuno hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacándose las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

#### **3.8.1 Variables de información**

Dentro del conjunto de estrategias para la recogida de información, Editores Siglo Veintiuno debe conocer entre otras variables quiénes son sus clientes, qué ofrece con relación a las demandas de los clientes, qué servicios fallan, o cómo es posible mejorar.

Aumentar la satisfacción del cliente depende casi siempre de la información obtenida por la medición de su nivel de satisfacción hacia la empresa, sus productos o servicios y de motivar y hacer comprender a las organizaciones su importancia, y cómo conseguir que el cliente esté satisfecho. Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la objetividad que aportan los datos que en intuiciones o deseos. Así, la información se convierte en la materia prima fundamental para la toma de decisiones estableciéndose un principio fundamental, a mayor calidad en la información mayor calidad en la toma de decisiones.

### **3.8.2 Gestión de calidad total**

En la gestión de Calidad Total se entiende que la empresa tiene varios clientes a los que ha de satisfacer:

- Clientes internos: todo el personal que en ella trabaja.
- Accionistas o Propietarios.
- Proveedores de bienes y servicios.
- La sociedad, de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios.
- Los clientes externos: toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente o usuario final.

**Figura 17.** Relación entre satisfacción del cliente, de la sociedad y del personal



### 3.8.3 Objetivo

El objetivo de la Medición de la Satisfacción del Cliente es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

### 3.8.4 Acciones de medición

Se medirá la satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Una alternativa consiste en que el vendedor invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones de Editores Siglo Veintiuno, si el producto fue enviado a domicilio, puede hacerse por teléfono.

### **3.8.5 Beneficios**

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que Editores Siglo Veintiuno escuchará sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que se vayan introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen. El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

### **3.8.6 Estándares de medición**

El estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se efectuó mediante el uso de tres tipos o grupos de atributos:

- ✓ Vinculados a la Persona: tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, etc.
  
- ✓ Vinculados al Producto: tales como calidad de impresión, presencia (empaquete), ajustado al modelo o prototipo entregado, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.

- ✓ Vinculados al Local: tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

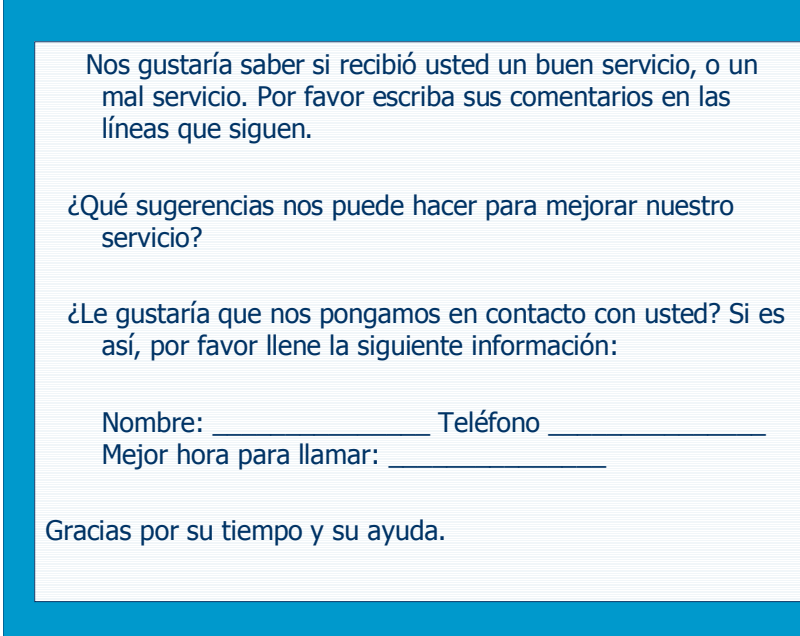
### 3.8.7 Instrumento de medición

La valoración que los clientes realicen sobre los distintos atributos, se obtiene a través de encuestas aplicadas a estos una vez de adquirido los productos, las encuestas presentan el listado de los atributos y una escala evaluativa, que expresada en términos numéricos generalmente oscila entre 1 y 5, siendo la unidad el estado crítico y el 5 el óptimo.

**Figura 18.** Portada de la encuesta de servicio al cliente

<b>Encuestas de servicio</b>					
Por favor díganos que tan satisfecho está usted con lo siguiente					
	<b>Muy Satisfecho</b> 5	<b>Satisfecho</b> 4	<b>Poco Satisfecho</b> 3	<b>Insatisfecho</b> 2	<b>Muy insatisfecho</b> 1
a. Atención/Cortesía del personal	5	4	3	2	1
b. Tiempo de espera por el servicio	5	4	3	2	1
c. Conocimientos de los empleados	5	4	3	2	1
d. Número de servicios prestados	5	4	3	2	1
e. Exactitud	5	4	3	2	1
f. Aspecto de la empresa	5	4	3	2	1

**Figura 19.** Contraportada de la encuesta de servicio al cliente



Nos gustaría saber si recibió usted un buen servicio, o un mal servicio. Por favor escriba sus comentarios en las líneas que siguen.

¿Qué sugerencias nos puede hacer para mejorar nuestro servicio?

¿Le gustaría que nos pongamos en contacto con usted? Si es así, por favor llene la siguiente información:

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Mejor hora para llamar: \_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo y su ayuda.

En Editores Siglo Veintiuno también se implementará un formato de auto evaluación con relación a la satisfacción del cliente, éste en una escala de 1 a 10, para comparar con el sentir de los clientes y tomar las acciones necesarias para corregir la situación.

**Figura 20.** Portada de la encuesta de auto evaluación de servicio prestado

## Auto evaluación de Servicio Prestado

**ESCALA DE MEDIDA DE SERVICIO**

Utilizando una escala de 1 a 10, siendo lo mejor, por favor califique qué tan bien están dando usted y su personal los siguientes servicios:

Servicio	Usted	Su personal
a. Rapidez y cortesía contestando los teléfonos		
b. Respuestas correctas a preguntas telefónicas		
c. Dar a los clientes atención individualizada y personalizada		
d. Mercadear y promover el negocio a clientes actuales y nuevos		
e. Mercadear y promover los negocios a profesionales y otras fuentes referidas		

**Figura 21.** Contraportada de la encuesta de auto evaluación de servicio prestado

Servicio	Usted	Su personal
f. Comunicación de precios, y procedimientos de facturación claros y concisos		
g. Proveer a los clientes con servicio de alta calidad, cortés y amistoso		
h. Dar solución rápida a las quejas y peticiones de los clientes		
i. Mantener informados y actualizados a los clientes acerca de los nuevos desarrollos del negocio		
j. Dar seguimiento a la efectividad de la mercadotecnia y a los esfuerzos de servicio		





## **4. IMPLEMENTACIÓN**

Se mencionarán todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del sistema de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, incluyendo los económicos, tecnológicos y humanos. Así como el desarrollo de un programa de capacitación, comunicación e información para vencer la resistencia al cambio para que el proceso fluya de manera continua y sin tropiezos.

### **4.1 Recursos para la puesta en marcha del sistema**

Este proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un sistema de evaluación de desempeño y medición de la satisfacción del cliente, que funcione de manera permanente en la empresa.

Como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido enlistadas como alcance, tiempo y costo. Esto también se conoce como el Triángulo de la Gestión de Proyectos, donde cada lado representa una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros.

La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar el proyecto. La restricción de costo se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto. La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

### **4.1.1 Económicos**

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura, equipo y utilidades.

### **4.1.2 Tecnológicos**

Para este proyecto se requieren recursos tecnológicos tales como equipo de computación (software y hardware), medios audiovisuales para la información y capacitación, así como para transmitir la información necesaria sobre los avances del mismo.

### **4.1.3 Humanos**

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

En la implementación de estos modelos están involucrados los siguientes departamentos o unidades: Gerencia General, Sub gerencias de Producción y Operaciones, el departamento de Recursos Humanos (con la evaluación del desempeño) y el departamento de Mercadeo (con la medición de la satisfacción del cliente).

## **4.2 Comunicación e información**

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

### **4.2.1 Resistencia al cambio**

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- a. Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- b. Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- c. Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- d. Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- e. Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- f. Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

- g. Desviación o distracción: Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- h. Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

#### **4.2.2 Formas de Vencer la Resistencia al Cambio:**

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

##### **→ Educación y Comunicación:**

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

##### **→ Participación:**

Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la

gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

→ **Facilitación y apoyo:**

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

La clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos los interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, las gerentes tienen la clave. Como líderes organizacionales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir. Como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando Capacitación, premios y reconocimientos adecuados.

La Compensación es siempre un problema delicado, íntimamente ligado con el tema de la motivación y la satisfacción del empleado. El dinero es un motivador cuando las personas se encuentran en la parte inferior de la jerarquía de Maslow.

Los reconocimientos y premios especiales pueden ser monetarios o no monetarios, formales o informales, individuales o de grupo. Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para

mejorar. Y, aún más importante los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente.

Ciertas prácticas clave llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes:

- ✓ Conceder premios tanto individuales como de equipo
- ✓ Hacer participar a todos, aquí también pueden incluirse actividades deportivas y culturales
- ✓ Vincular los premios a la calidad
- ✓ Permitir que iguales y clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios
- ✓ Dar extensa publicidad.
- ✓ Hacer divertido el reconocimiento

### **4.3 Evaluación**

La evaluación de desempeño es una actividad extremadamente difícil de la administración de los recursos humanos. Las organizaciones generalmente utilizan evaluaciones del desempeño por varias razones: para dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir aspectos legales de recursos humanos. Como tales, pueden proporcionar un registro escrito a fin de defenderse contra juicios por despidos injustos y actuar como un sistema de advertencia formal para empleados marginales.

La evaluación de programas es un instrumento de gestión. Es un proceso de duración determinada que trata de valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso. La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué.

La evaluación generalmente tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de un programa o proyecto, en este caso: el sistema de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, en la empresa Editores Siglo Veintiuno.

Debe subrayarse que un sistema de seguimiento y evaluación es un proceso dinámico e iterativo, inseparable de la planificación, que debe verificarse y ajustarse de manera permanente. Por eso, la importancia de que Editores Siglo Veintiuno cuente con un área especializada en el seguimiento y la evaluación de sus avances y su operación, con indicadores derivados directamente de sus objetivos y necesidades.



#### **4.4 Cronograma del Sistema de Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces al año, durante los meses de enero y julio, para los semestres de julio a diciembre, y de enero a junio, respectivamente.

La preparación de los formularios y las indicaciones generales que emanan desde la gerencia y el departamento de Recursos Humanos empezarán a fluir un mes antes que den inicio las evaluaciones.

Dentro del cronograma se incluyen también las capacitaciones, las entrevistas, la discusión de resultados, el desarrollo y seguimiento del plan de mejora, para que de inicio el ciclo nuevamente.

En la página siguiente se muestra el cronograma de actividades por año, nótese que se hace referencia a semanas y no a fechas en particular, por lo tanto es de carácter genérico, aplicable a cualquier año.

**Tabla X.** Cronograma de actividades del sistema de evaluación del desempeño

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
Emisión y envío de memorando, que dará inicio a los trabajos de la evaluación del mes de enero y julio	Departamento de recursos humanos	Diciembre y junio de cada año
Cursos de capacitación para los evaluadores	Departamento de recursos humanos	Primera semana de los meses de enero y julio de cada año
Semana de la evaluación	Evaluadores	Segunda semana de los meses de enero y julio de cada año
Entrevistas de evaluación y discusión de resultados	Departamento de recursos humanos y evaluadores	Tercera y cuarta semanas de los meses de enero y julio de cada año
Elaboración del plan de mejora, en base a la discusión de resultados, formato del plan de mejora	Evaluadores y evaluados	Tercera y cuarta semanas de los meses de enero y julio de cada año
Envío de notificación final al personal evaluado, formato de retroalimentación	Departamento de recursos humanos	Ultima semana de los meses de enero y julio de cada año
Revisión del avance de cumplimiento de acciones de mejora, formato de seguimiento	Evaluadores	Primera semana de los meses de abril y octubre

#### **4.5 Plan Piloto para la medición de la satisfacción del cliente**

La definición de satisfacción del cliente es muy sencilla. Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas, son cubiertas o excedidas.

Dentro de los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de sus clientes se destacan:

- a. El beneficio principal de un programa de medición es que Editores Siglo Veintiuno podrá darle a la gente retroalimentación objetiva y significativa.
- b. Ellos pueden ver cómo lo están haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño, y decidir el modo preferible para mejorar esa medición.
- c. Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de su clientes pueden ser resumidos en estas cinco declaraciones:
  - Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
  - Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.
  - Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
  - Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo debe hacerlo. Esta información también puede venir directamente de sus clientes.

- ☑ Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

Existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo. Sin embargo, hay un grupo aceptado de “Herramientas básicas” para medir la calidad. Entre éstas están:

- Hojas de verificación.
- Diagramas de Pareto.
- Histogramas.
- Diagramas de causa y efecto.
- Diagramas con gráficas y de control.
- Estratificación.

#### **4.6 Programa de Recuperación de Servicio**

En Editores Siglo Veintiuno se implementará el Programa de Recuperación de Servicio, para el manejo de reclamos:

- ✓ Discúlpese.- Haga que su cliente sepa que está usted apenado por la molestia causada. Aunque no sea su culpa, dígame que usted va a tomar toda la responsabilidad para resolver su reclamación.
- ✓ Refraseo Inmediato.- Repita la reclamación en sus propias palabras para asegurarse de que entendió su naturaleza exacta y que usted y su cliente están en completo acuerdo. Dígame otra vez a su cliente, y demuéstreselo si es posible, que va a hacer todo lo que esté a su alcance para resolver el problema.

- ✓ Empatía.- Comunique claramente a su cliente que entiende el problema y se da cuenta de cómo se siente. Haga énfasis también en que está usted agradecido de que trajo el problema a su atención porque le da la oportunidad de corregir la situación.
  
- ✓ Restitución.- Haga todo lo posible para satisfacer a su cliente en este punto. Dele lo que quiera o espere de usted para resolver su reclamación antes de que abandone la imprenta. Después de que la reclamación esté resuelta dele algo extra: Un cupón de descuento o un regalo. Haga algo extra para agregar valor a lo que pudo ser una mala situación.
  
- ✓ Haga Seguimiento.- Revise los objetos y servicios con todos sus clientes antes de que abandonen la empresa para asegurarse de que están satisfechos. Después, llámelos por teléfono o mándeles una nota dentro de la próxima semana de la solución de su reclamación para asegurarse de que estén satisfechos. Inclusive, puede agregar un cupón de ventas en su nota. Asegúrese de continuar en contacto con este cliente.

## **5. CONTROL DEL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA**

Se desarrollarán los procesos de sensibilización y retroalimentación al trabajador, para darle el seguimiento correspondiente al sistema y poder realizar los controles y auditorías necesarias y con el tiempo hacer los ajustes necesarios. Todo con el fin de fortalecer las funciones administrativas y operativas de Editores Siglo Veintiuno, que influyen en el beneficio global de la institución, incluyendo tanto a los colaboradores, empleados y clientes.

### **5.1 Proceso de Sensibilización**

Es una de las etapas estratégicas, que garantizan el éxito de este proceso de evaluación del desempeño y análisis de la satisfacción del cliente.

Se inicia con la preparación de todo el personal de la empresa sobre los elementos esenciales del proceso, tales como características, principios generales, subsistemas que contempla, así como la necesidad de cooperación y activa participación de todos.

De gran utilidad resulta declarar las expectativas que van a tener tanto los trabajadores como los directivos sobre la medición del desempeño y satisfacción del cliente, esto nos da la posibilidad de retroalimentarnos sobre lo que piensan y esperan los trabajadores de estos procesos.

Un factor clave en esta etapa es la amplia información a todos los implicados. Es importante alertar y transmitir a todos los implicados que este es un proceso donde se convence y no se impone, para lograr consenso y poder vencer las barreras para el cambio, la empresa deberá incrementar y diversificar su producción, y por tanto los trabajadores y directivos tendrán que elevar el nivel de calificación.

Este es un proceso que no se impone desde afuera, es la propia empresa la que diseña su sistema a partir de los principios y procedimientos que se establecen.

## **5.2 Proceso de Retroalimentación al trabajador**

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo.

En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño. También es importante premiarlo. Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje, etc. Pero, si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de operaciones de Editores Siglo Veintiuno, es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la empresa, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.

En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de Recursos Humanos.



Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifican los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

A continuación se señalan algunas de recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- ✓ Sea brindada por el jefe inmediato
- ✓ Sea específico en el aspecto a tratar
- ✓ Explique los efectos y consecuencias de los actos
- ✓ Explore con el evaluado como ve la situación
- ✓ Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- ✓ Identifique los problemas reales
- ✓ Desarrolle soluciones.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirle a las personas en qué son inefectivos ó en que actúan inapropiadamente.

La retroalimentación abarca 3 áreas muy importantes:

- Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.

- La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.
- Conformidad y seguimiento, al finalizar el evaluado y evaluador deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas. Posteriormente se da seguimiento al plan de mejora y se van registrando todos los eventos críticos, un histórico de eventos positivos y negativos que describan el desempeño del trabajador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación.

### **5.3 Formatos de control**

El seguimiento y la evaluación están íntimamente vinculados. Ambos constituyen instrumentos de gestión necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones y administración gerencial. Ninguno de los dos reemplaza al otro. Ambos comprenden las mismas etapas y, sin embargo, generan tipos diferentes de información. La generación sistemática de datos de seguimiento es vital para lograr evaluaciones eficaces.

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progresos que se van registrando hacia el logro de resultados mediante sistemas de registro de información y de presentación de informes periódicos. Observa la evolución de los procesos programáticos y los cambios operados en las condiciones de los grupos e individuos a los que están dirigidos como resultado de las actividades del programa. También determina los puntos fuertes y débiles de un programa. La información sobre el rendimiento generado por el seguimiento aumenta el aprendizaje a partir de la experiencia y

perfecciona el proceso de toma de decisiones. La administración y las entidades de implementación de los programas son los que normalmente realizan el seguimiento. Para el caso de Editores Siglo Veintiuno, será el jefe de Recursos Humanos, conjuntamente con la gerencia general.

La evaluación consiste en un análisis periódico a fondo del rendimiento del programa. Se apoya en los datos generados por las actividades de seguimiento y la información obtenida de otras fuentes.

**Tabla XI.** Características del Seguimiento y la Evaluación

<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
Continuo	Periódica: en etapas importantes como la mitad de período de la implementación del programa, al final del programa o al cabo de un período sustancial después de finalizado el programa
<b>Observa la evolución, supervisa, analiza y documenta los progresos registrados</b>	<b>Análisis a fondo; compara la planificación con los logros reales</b>
Se centra en los insumos, las actividades, los productos, los procesos de implementación, la continuación de la pertinencia, los resultados probables a nivel de efectos directos  Responde qué actividades se realizaron y qué resultados se obtuvieron	Se centra en los productos respecto de los insumos, los resultados respecto del costo, los procesos utilizados para alcanzar resultados, la pertinencia general, el efecto y la sostenibilidad  <b>Responde por qué y cómo se obtuvieron los resultados. Contribuye a la elaboración de teorías y modelos para el cambio</b>
Alerta a los administradores acerca de los problemas y brinda opciones para la adopción de medidas correctivas	<b>Brinda a los administradores opciones de estrategia y de política</b>
Auto evaluación de los administradores de programas, los supervisores, los interesados locales y los accionistas	<b>Análisis interno y externo a cargo de los administradores de programas, los supervisores, los interesados locales, entre otros</b>

### 5.3.1 Formato de retroalimentación

Al empleado le será notificado su resultado de la evaluación de desempeño, tanto de su calificación cuantitativa, como cualitativa. Dicha notificación será emitida en forma de memorando (por el departamento de Recursos Humanos) y se generarán copias para el jefe inmediato, el departamento de Recursos Humanos y el expediente del empleado.

Es importante que el empleado firme de recibida la notificación y esté enterado que puede solicitar una revisión de su evaluación en caso existiera alguna inconformidad.

### 5.3.2 Formato para el plan de mejora

A partir de la notificación de resultados, se elabora el **Plan de Mejora** que deberá incluir por lo menos:

**Tabla XII.** Aspectos a considerar en el Plan de Mejora

Factores a mejorar	Causas	Acciones de mejora	Fecha de revisión del avance de las acciones

El evaluador y el evaluado deben negociar sobre las competencias que deben fortalecerse como prioridad, determinar las causas que originan la debilidad y definir una acción de mejora que conlleve el fortalecimiento de la competencia, y a la derecha anotar la fecha en que se revisará el avance de las acciones.

Las metas deben ser objetivas, realizables, concretas y claras. Al establecer el plan de acción, el evaluador debe asegurarse que se cuente con todos los recursos necesarios para llevarse a cabo.

### 5.3.3 Formato de seguimiento

En este cuadro se deben anotar los avances del plan de mejora acordado, el jefe inmediato superior y el evaluado deben firmar de enterados.

**Tabla XIII.** Seguimiento al Plan de Acción de Mejora

Fecha de revisión acordada	Avance de Cumplimiento de acciones de mejora	Registro que evidencia la acción de mejora	Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

### 5.3.4 Formato de Auditoría al plan de acción

También puede llamarse *registro de eventos críticos*, se utiliza en concordancia con el formato de seguimiento, ya que relaciona las acciones significativas que se hayan tomado para mejorar.

**Tabla XIV.** Auditoría al Plan de Acción

#### REGISTRO DE EVENTOS CRÍTICOS

Período: \_\_\_\_\_

Fecha	Descripción del evento crítico	Registro que evidencia (si aplica)	Firma del Evaluador	Firma del Evaluado

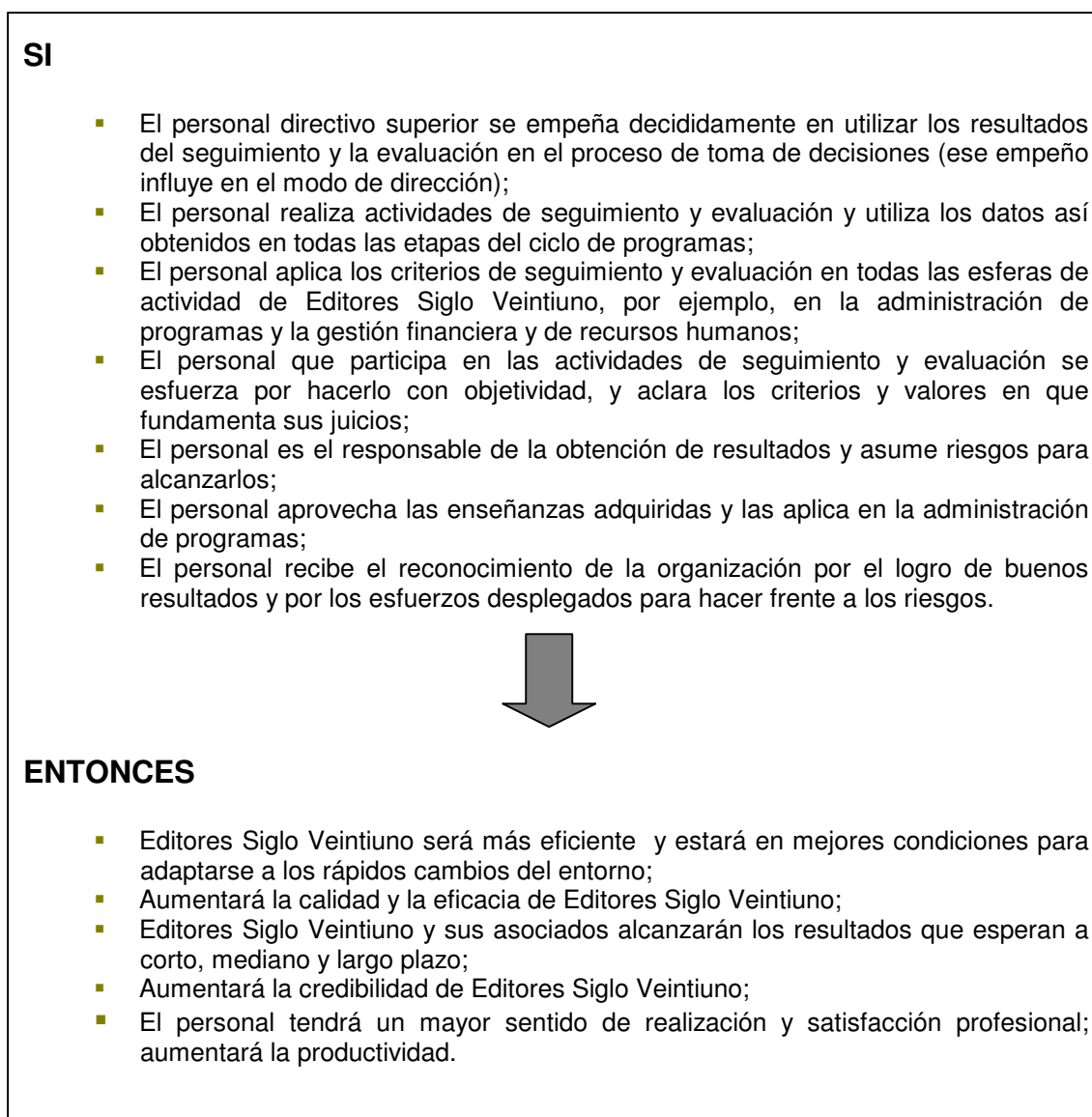
### 5.4 Auditoría del sistema

Al igual que la evaluación, la auditoría valora la eficacia, la eficiencia y la economías del programa y la gestión financiera y recomienda mejoras. Sin embargo, el objetivo y el centro de atención de la auditoría difieren de los de la evaluación.

A diferencia de la evaluación, la auditoría no determina la pertinencia ni el posible efecto o sostenibilidad de los resultados del programa. La auditoría verifica el cumplimiento de las normas y reglamentos.

Pese a que centran su atención en objetivos diferentes, la auditoría y la evaluación son instrumentos con los que el personal directivo puede obtener una valoración crítica de las actividades de la organización a partir de la cual introducir mejoras.

**Figura 22.** Beneficios previstos del fortalecimiento del seguimiento y la evaluación basados en resultados en Editores Siglo Veintiuno



## **5.5 Hacer que los empleados se sientan valiosos**

La manera en que se administra el personal, se manejan sus conflictos y metas afecta directamente el clima de Editores Siglo Veintiuno. El reporte del clima, bueno o malo, es la imagen que la empresa proyecta frente a sus clientes, los vendedores, los proveedores y todos los demás en el ramo. Establecer las políticas que hagan que los empleados quieran permanecer en la empresa es una buena idea. También ahorra costos de reclutamiento y de capacitación. Aquí se plantean algunas formas probadas para construir la comunidad de Editores Siglo Veintiuno y mantener a los empleados leales:

- Reconozca al individuo. Haga saber a cada miembro del personal que él (ella) puede hacer la diferencia. Es importante para el dueño del negocio interactuar con la gente. Cada día, no se apresure en cruzar la puerta dirigiéndose directamente a su oficina. Deténgase y platique con los empleados. A nadie le gusta no ser tomado en cuenta o sentirse dispensable.
- Ayude a los empleados a que alcancen sus sueños y metas. Su compañía también es la compañía de ellos. Si quiere que se comprometan con su éxito, también necesita invertir en el suyo. Periódicamente, reúnanse con cada empleado para establecer las metas y los logros anuales y mantener un registro escrito como referencia del progreso.
- Sea consistente. A los empleados no les gustan los secretos o las sorpresas. No haga cosas sin advertir a los empleados o haga cambios sin comunicar por qué lo está haciendo.



- Cree una atmósfera de confianza. Asuma que todos están haciendo su mejor esfuerzo hasta que se pruebe lo contrario.
- Realice lluvia de ideas con los empleados y pida sus comentarios para resolver problemas o desarrollar una estrategia. Puede que tome un poco más de tiempo, pero terminará con un personal más contento y productivo, además de algunas excelentes ideas.
- Y, por supuesto, compense a la gente justamente.

## **5.6 Limitaciones y Vigencia**

El plan propuesto ya se encuentra funcionando, y es aplicable a la evaluación del desempeño de los empleados de Editores Siglo Veintiuno correspondiente a los períodos comprendidos del 1 de julio al 31 de diciembre (enero) y del 1 de enero al 30 de junio (julio), atendiendo a las disposiciones de la Gerencia, en tanto no se extienda una nueva disposición.

Por primera vez, este año Editores Siglo Veintiuno cuenta con una herramienta formal para valorar la gestión de cada uno de sus empleados. La Evaluación del Desempeño se consolida como un espacio para que gerente y empleados identifiquen las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, tanto desde la perspectiva individual como institucional.

A partir de la valoración del saber y el hacer del empleado, es decir desde la oportunidad para apreciar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que se evidencian en el contexto de la empresa, la Evaluación de Desempeño favorece la construcción de una nueva visión del empleado como persona, profesional y parte integral de la comunidad.

El ejercicio de evaluar consolida una relación profesional entre el equipo de gestión y los empleados, busca elevar el potencial que existe en las personas que forman parte de la empresa.

El esquema previsto para la aplicación de la Evaluación de Desempeño contempla la entrevista personal como una estrategia fundamental, que se convierte en ocasión propicia para el diálogo y la identificación conjunta de lo que cada empleado le aporta a Editores Siglo Veintiuno y lo que la empresa le aporta al empleado.

Así lo han entendido los empleados de Editores Siglo Veintiuno, pues más que la ponderación del grado de cumplimiento de funciones y responsabilidades y el logro de resultados, la Evaluación se ha convertido en un medio para fomentar el aprender, para fortalecer el mejoramiento permanente e incluso para contar con un diagnóstico real de las habilidades y necesidades del equipo empleado.

De igual forma, el hecho que se haya empezado a medir la satisfacción del cliente constituye una de las estrategias a tomar luego del análisis organizacional que describe el desarrollo de un plan de mercadeo más agresivo. Si Editores Siglo Veintiuno sabe a cabalidad lo que desean sus clientes y sabe como mejorar sus debilidades tiene asegurado un mercado más amplio y seguro.

Utilizando el ciclo de mejora de Deming (P-H-V-A) habrá que revisar periódicamente cada uno de los modelos, escuchar al cliente tanto interno como externo, hacer las modificaciones pertinentes y mejorar continuamente.



## CONCLUSIONES

1. Se propone el método de Evaluación de 360 Grados, el cual es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes -jefe inmediato, supervisor, colega y cliente interno- que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la empresa.
2. Editores Siglo Veintiuno no contaba con un método adecuado de evaluación del desempeño, pues tal instrumento no contemplaba las competencias de acuerdo al puesto de trabajo, sino lo hacía en forma muy generalizada, su aplicación era de forma informal y no proporcionaba ningún dato significativo para el empleado. Con el método propuesto se obtendrán los beneficios, tales como, asensos, plan de mejoras salariales y de reconocimiento, detección de necesidades de capacitación, desarrollo de planes de carrera.
3. Para llevar a cabo una evaluación del potencial humano, lo primero es contar con un modelo de competencias con el que puedan ser evaluadas las personas con aparente potencial de forma objetiva; en segundo lugar, criterio, sistemas de evaluación bien perfilados y herramientas para detectar y medir el potencial de forma eficaz y, en tercer lugar, diseñar un plan que permita gestionar el talento desde diferentes enfoques, tiempos, cambios y poner en marcha planes específicos que integren el área formativa con apoyo al desarrollo en el puesto de trabajo.

4. Por medio de la aplicación del nuevo sistema de evaluación de desempeño, contemplado en su respectivo manual, Editores Siglo Veintiuno puede contar con un sistema formal y sistemático de evaluación, retroalimentación y seguimiento, identificando a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.
  
5. El nuevo sistema de evaluación del desempeño permitirá tomar decisiones administrativas sobre: *políticas de compensación*, ayudando a determinar quiénes merecen recibir aumentos; *decisiones de ubicación*, las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto; *necesidades de capacitación y desarrollo*, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado; *planeación y desarrollo de la carrera profesional; información*, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal; *diseño del puesto*, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, entre otros.

6. En el sistema de superación de los recursos humanos, los procesos de Capacitación y Desarrollo se entrelazan y complementan; los beneficios de la capacitación que se da a una persona, pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades y tanto la capacitación como el desarrollo deben ser considerados por la organización como una inversión altamente compensada, que se revierte en beneficios tangibles en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
  
7. La comunicación entre gerencia y trabajadores se fortaleció con varias actividades, las cuales dieron inicio con la encuesta para evaluadores y evaluados, se impulsaron capacitaciones para vencer la resistencia al cambio y comprender a cabalidad el proceso de evaluación del desempeño y la medición de la satisfacción del cliente, como factores que mejorarán las condiciones laborales. También, se desarrollaron actividades deportivas para reconocer el talento humano de la empresa, con campeonatos de fútbol entre los distintos departamentos.
  
8. Dentro del proceso correctivo se contemplaron las siguientes acciones: a) llamada de atención verbal; b) llamada de atención por escrito con copia al expediente en Recursos Humanos; c) llamada de atención por escrito con copia al expediente en Recursos Humanos y a la Inspección de Trabajo, además de suspensión sin goce de sueldo por 2 días; d) igual que la anterior pero con 4 días suspendido; e) igual que inciso c, pero con 8 días de suspensión, y si reincide; f) se procederá al despido. Dichas medidas están contenidas dentro del reglamento interno de trabajo de Editores Siglo Veintiuno.



## RECOMENDACIONES

1. La empresa debe ofrecer y demostrarle al trabajador que tiene interés por su carrera y que tiene las instancias para su crecimiento profesional. Un buen plan de desarrollo de carrera dará la seguridad al trabajador de saber que puede lograr en determinado tiempo y como se proyecta en la empresa, asimismo, los planes de capacitación asociados a las necesidades de la empresa otorgan información de cómo puede ir enriqueciéndose en su actual puesto de trabajo o en otro futuro.
2. Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen semestral o anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.
3. No descuidar la confidencialidad de los reportes de evaluación de desempeño, ya que, el empleado tiene derecho a la privacidad del mismo.
4. Resulta un ejercicio muy importante involucrar al empleado tanto en el desarrollo y la realización de planes, como en asumir una mayor responsabilidad para mejorar. Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores conocen con antelación los criterios de evaluación. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado.





## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia; **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**; Argentina: Editorial Granica, 2000.
2. Alvarado Cifuentes, Arnaldo Ademar; "Modelo de Evaluación del Desempeño para una empresa de capacitación"; Tesis Ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004.
3. Chiavenato, Idalberto; **Administración de Recursos Humanos**; Segunda Edición; Colombia: Editorial McGraw Hill, 1994.
4. Chiavenato, Idalberto; **Introducción a la Teoría General de la Administración**; México: Editorial McGraw Hill, 1990.
5. Dessler, Gary; **Administración de Personal**; México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.
6. Herra, Sergio A. & Rodríguez, Nuria; **Evaluación del desempeño**, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 24, pp. [123-129], ISSN 1017-7507, Mayo 1999.
7. Mondy R., Wayne & Noe Robert; **Administración de Recursos Humanos**; Sexta Edición; México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

8. Ponce F., Ramiro; **Cultura Organizacional y Calidad Total**; Revista Gerencia; Guatemala, marzo 2000.
9. Robbins, Stephen; **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**; 5<sup>a</sup> Edición; México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1998.
10. Sherman, Arthur y otros; **Administración de Recursos Humanos**; 11<sup>a</sup> Edición; México: Soluciones empresariales, 1999.

### **Referencia electrónica**

11. <http://www.rrhmagazine.com/>. Marzo de 2007

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
**Modelo de Evaluación del Desempeño en Editores Siglo Veintiuno**

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

I. Evaluación de los índices.

Indicadores	1	2	3	4	5	Total
1. Participación en el logro de los objetivos y tareas de la organización empresarial.						
2. Cumplimiento de las tareas en cantidad y calidad asignadas a su puesto de trabajo.						
3. Iniciativa y creatividad						
4. Capacitación y superación						
5. Disciplina Laboral						
Promedio						

II. Evaluación General.

( ) Excelente      ( ) Muy Bien      ( ) Bien      ( ) Deficiente

III. Conclusiones.

No debe permanecer en el puesto de trabajo \_\_\_\_\_ Permanece en el puesto de trabajo \_\_\_\_\_  
Listo para la promoción \_\_\_\_\_

IV. Propuesta de medidas.

Medidas

Fecha de ejecución

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

Fuente: Editores Siglo Veintiuno

## Anexo 2

### Encuesta a Evaluadores sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que usted posee sobre la E.D, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los Recursos Humanos. Por favor **NO PONGA SU NOMBRE**, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?			
3. ¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad de los trabajadores?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones interpersonales de la organización?			
9. ¿Se siente capacitado para realizar la Evaluación de Desempeño?			
10. 10. ¿Sabe como efectuar una buena Entrevista de E.D?			
11. 11. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la E.D?			
12. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D?			
13. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño mas usados?			
14. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?			
15. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?			

Añada a continuación las sugerencias que desee con el objetivo de mejorar la E.D  
 Muchas Gracias.

### Anexo 3

#### Encuesta a Trabajadores sobre la Evaluación del desempeño (E.D.)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que UD. posee sobre la E.D, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los Recursos Humanos. Por favor NO PONGA SU NOMBRE, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para UD. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual UD. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad suya como trabajador?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones entre su Jefe y Ud.?			
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
10. ¿La entrevista con su Evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?			

Añada a continuación las sugerencias que desee con el objetivo de mejorar la E.D  
Muchas Gracias.

**Fuente: Editores Siglo Veintiuno**



