



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

**IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE  
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Pedro Renato Paredes Reyes**

Asesorado por la Inga. Rocío Carolina Medina Galindo

Guatemala, septiembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE  
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**PEDRO RENATO PAREDES REYES**

ASESORADO POR LA INGA. ROCÍO CAROLINA MEDINA GALINDO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica industrial, con fecha agosto de 2011.



**Pedro Renato Paredes Reyes**

Guatemala, mayo de 2012

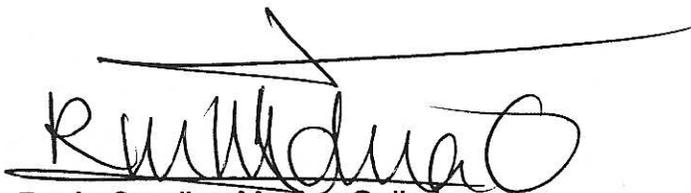
Ingeniero  
**Cesar Ernesto Urquizú Rodas**  
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

El motivo de la presente es para informarle que estoy DE ACUERDO con el trabajo realizado por el estudiante de Ingeniería Industrial **Pedro Renato Paredes Reyes** con No. De Carné **200515987** en el desarrollo de su Trabajo de Graduación con tema **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, por lo cual APRUEBO el esquema y contenido del mismo.

Sin otro particular me despido de usted

Atentamente,



Inga. Rocío Carolina Medina Galindo

*Rocío Carolina Medina Galindo*  
INGENIERA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



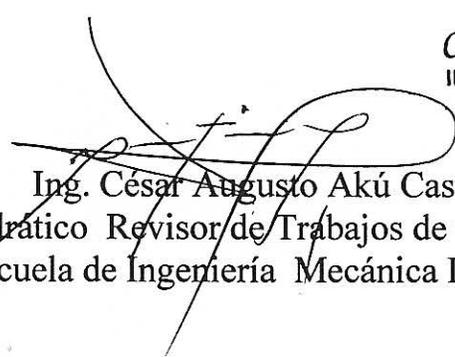
FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.130.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Renato Paredes Reyes**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

*César Akú Castillo* MSc.  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO No. 4,073

  
Ing. César Augusto Akú Castillo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

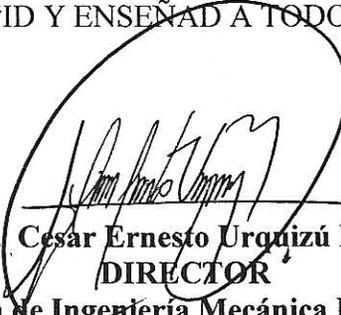
Guatemala, julio de 2012.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Renato Paredes Reyes**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2012.

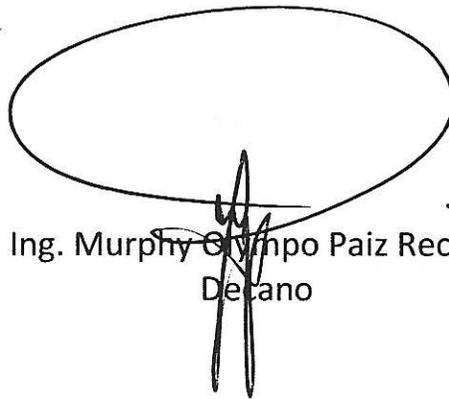
/mgp



DTG. 423.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Renato Paredes Reyes**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 3 de septiembre de 2012.

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por darme la vida y guiarme durante todo mi camino, permitirme concluir mis estudios y compartir junto a mis seres queridos.

### **Mis padres**

Edgar Homero Paredes y Mayra Patricia Reyes por apoyarme durante toda mi vida y ser un ejemplo de perseverancia y de lucha en todas las situaciones de la vida.

### **Mi hermano**

Rodrigo Paredes Reyes por brindarme su confianza, apoyo y cariño durante mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por la vida y la oportunidad de concluir con esta meta en mi vida.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por su aporte para el desarrollo de la educación en Guatemala.
<b>En especial</b>	A mi asesora Ing. Rocío Carolina Medina Galindo y todas las personas que me apoyaron en la realización de este trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN .....	XI
OBJETIVOS .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Universidad de San Carlos de Guatemala.....	1
1.1.1. Ubicación .....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Misión .....	5
1.1.4. Visión.....	5
1.2. Facultad de Ingeniería .....	5
1.2.1. Ubicación .....	6
1.2.2. Historia.....	6
1.2.3. Misión .....	7
1.2.4. Visión.....	8
1.2.5. Valores.....	8
1.3. Evaluación del desempeño.....	9
1.3.1. Principios .....	9
1.3.2. Objetivo.....	11
1.3.3. Estándares del desempeño .....	12
1.3.4. Mediciones del desempeño .....	12
1.4. Proceso .....	13

1.4.1.	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.....	13
1.4.2.	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	16
1.5.	Obstáculos o inconvenientes que pueden surgir en la evaluación del desempeño .....	18
1.6.	Formas de lograr el éxito en la aplicación de la evaluación del desempeño .....	20
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	23
2.1.	Evaluación del desempeño actual .....	23
2.1.1.	Los criterios de desempeño.....	23
2.1.2.	Percepción de evaluadores y evaluados .....	23
2.1.2.1.	Entrevistas.....	24
2.2.	Desventajas de no contar con un sistema de evaluación del desempeño.....	25
2.2.1.	No existe un sistema de evaluación que permita calificar al personal y estimular la productividad .....	25
2.2.2.	No se puede identificar las áreas de superación de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería ...	25
2.2.3.	No se identifican las necesidades de capacitación...	26
2.2.4.	No se puede definir un proceso correctivo de las insuficiencias individuales y organizacionales .....	26
2.3.	Organigrama actual de la Facultad de Ingeniería.....	26
3.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	29
3.1.	Sistema de evaluación escalas gráficas discontinuas con base en el pasado .....	29
3.1.1.	Principios .....	30

3.1.2.	Objetivo general.....	31
3.1.3.	Productos esperados de la evaluación .....	32
3.1.4.	Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño .....	32
3.1.5.	Responsabilidad de evaluación .....	32
3.2.	Método propuesto.....	33
3.2.1.	Ventajas del sistema de evaluación escalas gráficas discontinuas con base en el pasado .....	33
3.3.	Proceso de evaluación .....	34
3.3.1.	Aspectos a considerar en la nueva evaluación del desempeño .....	34
3.3.2.	Determinación de los criterios de desempeño .....	35
3.3.3.	Componentes del sistema de evaluación .....	43
3.3.4.	Instrumento para la evaluación del desempeño .....	46
3.3.5.	Notificación de resultados.....	50
3.4.	Interpretación de los resultados.....	50
3.4.1.	Análisis de puestos y la función de recursos humanos .....	51
3.4.2.	Detección de necesidades de capacitación .....	51
3.4.3.	Implementación del régimen disciplinario .....	51
4.	IMPLEMENTACIÓN .....	53
4.1.	Comunicación e información .....	53
4.1.1.	Resistencia al cambio.....	54
4.1.2.	Formas de vencer la resistencia al cambio.....	55
4.2.	Evaluación.....	57
4.3.	Cronograma del sistema de evaluación del desempeño .....	58
4.4.	Plan para la medición de la satisfacción del cliente.....	59

5.	CONTROL Y MEJORA CONTINUA.....	63
5.1.	Proceso de sensibilización .....	63
5.2.	Proceso de retroalimentación al colaborador .....	64
5.3.	Formatos de control.....	67
5.3.1.	Formato de plan de mejora.....	69
5.3.2.	Formato de seguimiento .....	69
5.3.3.	Formato de retroalimentación.....	70
5.4.	Auditoría del sistema .....	70
	CONCLUSIONES .....	73
	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	77
	APÉNDICE.....	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURA

1. Organigrama Facultad de Ingeniería.....27

### TABLAS

- I. Criterios de desempeño ..... 36
- II. Evaluación del desempeño para nivel gerencial ..... 47
- III. Evaluación del desempeño para nivel administrativo..... 48
- IV. Evaluación del desempeño para nivel operativo ..... 49
- V. Cronograma de evaluación del desempeño..... 59
- VI. Características de seguimiento y la evaluación ..... 68
- VII. Aspectos a considerar en el plan de mejora ..... 69
- VIII. Seguimiento del plan de acción de mejora ..... 70



## **GLOSARIO**

<b>Calificación</b>	Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.
<b>Capacitación</b>	Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.
<b>Desempeño</b>	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.

<b>Eficacia</b>	Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.
<b>Eficiencia</b>	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.
<b>Estrategia</b>	Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una organización para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento
<b>Liderazgo</b>	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.
<b>Políticas</b>	Es un conjunto de normas establecidas por la dirección regular diferentes apartados del funcionamiento de una organización. Estas normas en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.

**Puesto**

Es la integración de todas las actividades que desempeña una persona como tareas, obligaciones y funciones dentro de una organización.

**Productividad**

Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.



## **RESUMEN**

La finalidad de este trabajo de graduación es la realización del Programa de Evaluación del Desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El contenido de este trabajo de graduación está distribuido de la siguiente manera: primero, se muestran los antecedentes generales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el marco conceptual sobre evaluación de desempeño. Después de llevar a cabo un análisis de la situación actual de la Facultad de Ingeniería 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, se dan a conocer las generalidades de lo que es una evaluación del desempeño la cual tiene como objetivo proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador lleva a cabo sus labores en su puesto de trabajo.

El programa de evaluación del desempeño consiste en la planificación, diseño e implementación de los conceptos necesarios para la evaluación de los colaboradores del área administrativa de la Facultad de Ingeniería, conjuntamente plantea evaluaciones de desempeño adecuadas para los colaboradores según su jerarquía, manual para el evaluador.

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

Como resultado se obtuvo un manual de evaluación del desempeño para los puestos gerenciales, administrativos y operativos de la Facultad de Ingeniería, el cual describe de una forma ordenada los pasos que se deben seguir para evaluar a los colaboradores, así como los instrumentos de evaluación de acuerdo al puesto de trabajo y por último las hojas de reporte en las cuales se recolectan los resultados finales y se proponen estrategias de mejora.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Implementar un Programa de Evaluación del Desempeño para el personal que labora en la Facultad en los niveles gerencial, administrativo y operativo.

### **Específicos**

1. Determinar las ventajas y desventajas de los procesos actuales y la importancia de contar con un sistema de medición adecuado.
2. Realizar un diagnóstico con información necesaria para la elaboración del programa de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería.
3. Diseñar instrumentos de evaluación del desempeño para todos los colaboradores de la Facultad de Ingeniería según orden jerárquico, el cual permita calificar al capital humano y estimular la eficiencia, competitividad y productividad.
4. Especificar los procedimientos para evaluar de manera adecuada el desempeño de los colaboradores a través de la creación de Manual para evaluador y carta de sensibilización para evaluados.

5. Proveer información para la toma de decisiones en cuanto a otorgar asensos, desarrollo de carrera, mejoras salariales y otros.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano en toda organización es un elemento fundamental para lograr los objetivos que ésta se ha planteado, en la actualidad toda organización requiere de herramientas que contribuyan al logro de sus objetivos. La empresa necesita recolectar información que le permita determinar si el nivel de esfuerzo y rendimiento de los colaboradores es de beneficio para la organización.

Una de las herramientas que contribuye al logro de objetivos es la evaluación del desempeño, la cual se visualiza como una comunicación de proceso la cual tiene como fin obtener información para la organización acerca del desempeño de sus colaboradores en general; siendo de suma importancia que la organización conozca el desempeño de sus colaboradores ya que a través de una actuación eficiente de estos se logra el cumplimiento de la meta organizacional. Se puede determinar que la importancia de la evaluación del desempeño se establece que es un elemento que ayuda al desarrollo administrativo de la empresa, ya que si se desconocen las capacidades y deficiencias de un colaborador será complejo determinar si las actividades de desarrollo se llevan a cabo en la dirección correcta.

Algunas veces las evaluaciones que se llevan a cabo respecto al desempeño de una persona dentro de la organización suelen ser subjetivos o basados en factores equivocados tales como características de la personalidad como consecuencia los resultados no son validos. Debido a eso es de gran importancia contar con un procedimiento sistemático, continuo y objetivo de apreciación del desempeño que permita observar el potencial del colaborador en relación al puesto que desempeña.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Universidad de San Carlos de Guatemala**

La Universidad de San Carlos de Guatemala también conocida y llamada por sus siglas: USAC. Es la universidad más grande, prestigiosa y antigua de Guatemala, siendo además la única estatal y autónoma.

La trascendencia de sus estudiantes y de la misma se ha visto reflejada en diferentes épocas de importancia, desde la independencia de Guatemala, revolución guatemalteca, el conflicto armado guatemalteco y hasta la fecha. Algunos de los pensadores más importantes de la historia de Guatemala se han formado en este centro de estudio.

### **1.1.1. Ubicación**

El campus central de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra ubicado en la Ciudad Universitaria, zona 12 de la Ciudad de Guatemala; existiendo de la misma manera centros regionales y extensiones en el interior del país.

### **1.1.2. Historia**

La Universidad de San Carlos de Guatemala fue fundada por Real Cédula de Carlos II, de fecha 31 de enero de 1676. Los estudios universitarios se iniciaron en Guatemala desde mediados del siglo XVI, cuando el primer obispo del reino de Guatemala, Licenciado Don Francisco Marroquín, funda el Colegio

Universitario de Santo Tomás, en 1562, para becados pobres; con las cátedras de filosofía, derecho y teología.

Los bienes dejados para el colegio universitario se aplicaron un siglo más tarde para formar el patrimonio económico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, juntamente con los bienes que legó para fundarla, el correo mayor Pedro Crespo Suárez. Hubo ya desde principios del siglo XVI otros colegios universitarios, como el Colegio de Santo Domingo y el Colegio de San Lucas, que obtuvieron licencia temporal de conferir grados. Igualmente hubo estudios universitarios desde el siglo XVI, tanto en el Colegio Tridentino como en el Colegio de San Francisco, aunque no otorgaron grados.

La Universidad de San Carlos de Guatemala logró categoría internacional, al ser declarada Pontificia por la Bula del Papa Inocencio XI, emitida con fecha 18 de junio de 1687. Además de cátedras de su tiempo: ambos derechos (civil y canónico), medicina, filosofía y teología, incluyó en sus estudios la docencia de lenguas indígenas.

Durante la época colonial, cruzaron sus aulas más de cinco mil estudiantes y además de las doctrinas escolásticas, se enseñaron la filosofía moderna y el pensamiento de los científicos ingleses y franceses del siglo XVIII. Sus puertas estuvieron abiertas a todos: criollos, españoles, indígenas y entre sus primeros graduados se encuentran nombres de indígenas y personas de extracción popular.

Los concursos de cátedras por oposición datan también desde esa época y en muchos de ellos triunfaron guatemaltecos de humilde origen, como el Doctor Tomás Pech, de origen indígena y el Doctor Manuel Trinidad de Ávalos y Porres, hombre de modesta cuna, a quien se atribuye la fundación de la

investigación científica en la Universidad de San Carlos, por la evidencia que existe en sus trabajos médicos experimentales, como transfusiones e inoculaciones en perros y otros animales.

La legislación contempló desde sus fases iniciales, el valor de la discusión académica, el comentario de textos, los cursos monográficos y la lección magistral. La libertad de criterio está ordenada en sus primeros estatutos, que exigen el conocimiento de doctrinas filosóficas opuestas dialéctica, para que el esfuerzo de la discusión beneficiara con sus aportes formativos la educación universitaria. El afán de reforma pedagógica y de lograr cambios de criterios científicos es también una característica que data de los primeros años de su existencia. Fray Antonio de Goicoechea fue precursor de estas inquietudes.

En las ciencias jurídicas, cuyo estudio comprendía los derechos civil y canónico, también se registraron modificaciones significativas al incorporar el examen histórico del derecho civil y romano, así como el derecho de gentes, cuya introducción se remonta al siglo XVIII en nuestra universidad. Asimismo, se crearon cátedras de economía política y de letras. La Universidad de San Carlos de Guatemala ha contado también, desde los primeros decenios de su existencia, con representantes que el país recuerda con orgullo.

El doctor Felipe Flores sobresalió con originales inventos y teoría, que se anticiparon a muchas de ulterior triunfo en Europa. El doctor Esparragoza y Gallardo puede considerarse un extraordinario exponente de la cirugía científica, y en el campo del derecho, la figura del doctor José María Álvarez, autor de las renombradas Instituciones de Derecho Real de Castilla y de Indias, publicadas en 1818. Los primeros atisbos de colegiación pueden observarse desde 1810, cuando se fundó en Guatemala el ilustre Colegio de Abogados, cuya finalidad principal era la protección y depuración del gremio.

Esta institución desapareció en el último cuarto del siglo XIX, para resurgir en 1947. Semejanza de lo que ocurrió en otros países de América Latina, la universidad luchó por su autonomía, que había perdido a fines del siglo pasado, y la logró con fecha 9 de noviembre de 1944, decretada por la Junta Revolucionaria de Gobierno. Con ello se restableció el nombre tradicional de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se le asignaron rentas propias para lograr un respaldo económico.

La Constitución de Guatemala emitida en 1945, consagró como principio fundamental la autonomía universitaria, y el Congreso de la República complementó las disposiciones de la Carta Magna con la emisión de una Ley Orgánica de la Universidad, y una Ley de Colegiación obligatoria para todos los graduados que ejerzan su profesión en Guatemala.

Desde septiembre de 1945, la Universidad de San Carlos de Guatemala funciona como entidad autónoma con autoridades elegidas por un cuerpo electoral, conforme el precepto legal establecido en su Ley Orgánica; y se ha venido normando por los siguientes principios que, entre otros, son el producto de la Reforma Universitaria en 1944: Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin injerencia alguna del Estado. Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía, libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario.

Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad. Elección del personal docente por méritos en examen de oposición. Participación estudiantil en las elecciones de autoridades

universitarias. Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades.

### **1.1.3. Misión**

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

### **1.1.4. Visión**

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

## **1.2. Facultad de Ingeniería**

La Facultad de Ingeniería ha formado profesionales de alto prestigio, que han contribuido, con sus conocimientos, al progreso científico y tecnológico de Guatemala. Cuenta con doce carreras en seis escuelas facultativas de pregrado, escuela de postgrado que ofrece nueve maestrías y más de seis especializaciones y un Centro de Investigaciones. Desarrolla distintas actividades económicas y sociales del país.

### **1.2.1. Ubicación**

Campus central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, zona 12 en los edificios T-1,T-3,T-4,T-5, T-6, T-7, S-11 y S12.

### **1.2.2. Historia**

En 1834, durante el gobierno de Mariano Gálvez, se creó la academia de ciencias, sucesora de la Universidad de San Carlos de Guatemala, implantándose la enseñanza de álgebra, trigonometría, geometría y física. Los primeros graduandos fueron: Francisco Colmenares, Felipe Molina, Patricio de León y el poeta José Batres Montufar.

Desde 1676, en sus primeras épocas la Universidad de San Carlos de Guatemala graduaba teólogos, abogados y más tarde médicos. En 1769 se crearon cursos de física y geometría, lo que marcó el inicio de la enseñanza de las ciencias exactas en Guatemala. En 1840, el Gobierno del General Rafael Carrera, transformó la academia de ciencias en la Universidad. En ese mismo año la asamblea publicó los estatutos de la nueva organización. La revolución de 1871 hizo tomar un rumbo distinto a la enseñanza técnica superior.

En 1879 se estableció la Escuela de Ingeniería en la Universidad de San Carlos de Guatemala y por decreto del gobierno de 1882 se elevó a la categoría de Facultad dentro de la misma Universidad separándose así de la escuela politécnica. El Ingeniero Cayetano Batres del Castillo fue el primer decano de la Facultad de Ingeniería, siendo sustituido dos años más tarde por el Ingeniero José E. Irungaray, cuando se reformó el programa de estudios anterior, reduciéndose a seis años la carrera de Ingeniería anteriormente de ocho.

A partir de 1908 la facultad tuvo una existencia ficticia. Hasta 1918, la Universidad fue reabierto por el Gobierno de Estrada Cabrera y la Facultad de Ingeniería se le llamó Facultad de Matemáticas. En 1930 se reestructuraron los estudios estableciéndose los estudios de la carrera de Ingeniería Civil, a partir de ese momento arranca la época moderna de la facultad. En 1947 la facultad sólo ofrecía las carreras de Ingeniería Civil, en este año se cambiaron los planes de estudio al régimen semestral en lo que en lugar de seis años se establecieron doce semestres por carrera.

La Escuela de Mecánica Industrial se creó en 1967, teniendo a su cargo las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y las combinadas de Ingeniería Mecánica Industrial. A finales de la década de los sesenta se realizaron estudios para la reestructuración y modernización del plan de estudios de la facultad. En la época moderna, la facultad ha tenido significativos cambios, como la creación de carreras nuevas y varias maestrías, más la acreditación académica de la carreras de Ingeniería Civil, Química y la modernización de la facultad.

### **1.2.3. Misión**

Formar profesionales en las distintas áreas de la Ingeniería, que a través de la aplicación de la ciencia y la tecnología, consientes de la realidad nacional y regional, y comprometidos con nuestras sociedades, sea capaces de generar soluciones que se adapten a los desafíos del desarrollo sostenibles y los retos del contexto global.

#### **1.2.4. Visión**

Somos una institución académica con incidencia de la problemática nacional, formando profesionales en las distintas áreas de la Ingeniería, con sólidos conceptos científicos, tecnológicos, éticos y sociales, fundamentados en la investigación y promoción de procesos innovadores orientados hacia la excelencia profesional.

#### **1.2.5. Valores**

Derivados de su naturaleza, esencialmente universitaria, la Facultad de Ingeniería postula como suyos los siguientes valores:

- Integridad  
"Asumimos un firme adhesión a un código de valores morales y éticos en todas nuestras actuaciones."
- Excelencia  
"Aspiramos al más alto nivel académico, en la preparación y formación de nuestros egresados, que constituye el fundamento de su competencia profesional."
- Compromiso  
"Cumplimos con los requerimientos y expectativas de la sociedad en la formación de nuestros profesionales."

### **1.3. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un medio a través del cual se puede recabar información de diversos tipos respecto al rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo. Esta práctica es más común de lo que se pueda pensar, ya que por naturaleza se tiende a evaluar constantemente todo lo que de una u otra forma afecta el entorno. Sin embargo, estas evaluaciones suelen ser empíricas y basadas en elementos subjetivos, es decir, son evaluaciones que carecen de fundamentos válidos que aseguren que los resultados que se obtienen a través de esas percepciones no están de alguna manera influenciadas por prejuicios o elementos subjetivos.

De la misma manera, se puede decir que la evaluación del desempeño es una técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el colaborador y la empresa, ya que persigue lograr un beneficio mutuo que posibilite la creación de las condiciones necesarias para un adecuado rendimiento. Ayudando a la empresa a contar con un personal más productivo y con productos de mejor calidad, y al empleado le permite poner en práctica sus aptitudes e inclinaciones, satisfaciendo sus necesidades y objetivos personales.

#### **1.3.1. Principios**

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 ésta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.

El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

### **1.3.2. Objetivo**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Por ser 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.

### **1.3.3. 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.

### **1.3.4. 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.

## **1.4. Proceso**

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

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

Los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el 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:

- Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala de ponderación de 0 a 100 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 computos, 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.

- Lista de verificación

Las listas de verificación consisten en una serie de oraciones que describen el desenvolvimiento del empleado y sus características, de las cuales el evaluador, que suele ser el jefe inmediato, debe seleccionar la que mejor describa el Desempeño del subordinado. Cada punto de las listas poseen puntuaciones previamente estipuladas de acuerdo al grado de importancia que la empresa le otorgue a cada uno de ellos, 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.

- Método de selección forzada

Este 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 3 o 4 opciones, independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

- 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.

- Método de distribución forzada

En el método de distribución forzada se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, por norma general cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

- Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. Clasifica a los empleados

mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.

- Métodos de escalas gráficas

El método de escalas gráficas son uno de los métodos de evaluación del desempeño más utilizados y divulgados, su apariencia es sencilla, pero su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Las escalas gráficas miden el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados que se presentan en cuestionarios de dobles entradas. Es decir aparecen en las filas (horizontales) los factores de evaluación y en las columnas (verticales) aparecen los calificadores. Cada factor de evaluación tiene un pequeño resumen de qué es lo que dimensionan para que todos los evaluadores evalúen con un mismo criterio de conceptos.

#### **1.4.2. 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.

- Autoevaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación útil, con el objetivo de alentar al desarrollo individual. Además puede ser útil para la determinación de objetivos a futuro.

- 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 encontrarán 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, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional al contar con una meta específica.

Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiado ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- Evaluación de 360 grados

Esta evaluación consiste en recabar los datos de evaluación del sujeto a través de las distintas personas que tengan contacto con este. Las personas que por lo general participan en la evaluación son: el jefe, los compañeros, subalternos, clientes internos y externos, y todos aquellos que de alguna manera mantienen algún tipo de interacción laboral regular. Esta evaluación estimula la responsabilidad mutua y la labor en equipo, también

permite un cuadro más completo del empleado, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso.

La evaluación de 360 grados requiere de mayor control y capacitación por la gran cantidad de personas que participan en el proceso, su principal desventaja es la gran cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para su implementación.

### **1.5. Obstáculos o inconvenientes que pueden surgir en la evaluación del desempeño**

Aunque las organizaciones busquen que los procesos de evaluación del desempeño estén libres de inclinaciones personales, prejuicios e idiosincrasias diversos problemas potenciales pueden surgir en el proceso, la evaluación del empleado resultará distorsionada en la medida en que estén presentes los siguientes factores.

- Criterio único: el trabajo típico de un empleado está formado por numerosas tareas, pero en el caso del criterio único, se evalúa solo una de esas tareas. Por ejemplo, una secretaria tiene varias tareas y sobre ellas debería ser evaluada, sin embargo su evaluación se enfoca únicamente en el tiempo y forma en que contesta el teléfono. Esto crearía una evaluación limitada y obligaría al empleado a ignorar otras tareas para enfocarse en ese único criterio de evaluación.
- Error de indulgencia: la tendencia a evaluar una serie de empleados muy alto o muy bajo.

- Error de halo: es la tendencia de un evaluador de permitir que un factor influya en la calificación total de la evaluación. Por ejemplo, si una persona es muy colaboradora, se puede tender a calificársele bien muchos aspectos ideales que en realidad no posee, o viceversa, si alguien tiende a llegar tarde, puede que se le evalúe todo mal, aunque su trabajo en general sea muy bueno.
- Error de similitud: dar especial consideración a aquellas personas que tienen cualidades que el evaluador percibe en él mismo cuando está calificando a otros. Ej. si el evaluador se considera una persona ambiciosa, tenderá a calificar bien a alguien que coincida con esa característica.
- Baja diferenciación: los evaluadores bajos en diferenciación, tienden a ignorar o suprimir las diferencias y perciben el universo como algo más uniforme u homogéneo de lo que realmente es, por lo que los resultados de las evaluaciones serían bastante parejas aún si tiene que evaluar personas muy distintas.
- Que se sobrestime o subestime al evaluado por: efecto de actuaciones anteriores o muy recientes, empatía evaluador-evaluado, efecto del punto ciego (tener los mismos defectos del jefe), efecto de no quejarse, jefe perfeccionista, subordinado excéntrico, pertenecer a un equipo débil.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, religión, etc.
- Falta de capacitación del evaluador.

- Forzar la información para adaptarse a los criterios no relacionados con el desempeño.
- Criterios inequitativos de desempeño.
- Que los jefes no consideren la evaluación como una oportunidad, sino como una obligación.

#### **1.6. Formas de lograr el éxito en la aplicación de la evaluación del desempeño**

Las evaluaciones tradicionalmente han sido efectuadas, con un carácter punitivo, convirtiéndose en fuente de conflicto, por lo que se torna indispensable lograr un cambio en la percepción y aplicación de las mismas. Lo anterior implica utilizar una estrategia diferente para lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Permitir la participación de los colaboradores y jefes inmediatos para definir conjuntamente objetivos, problemas y programas de actividades para que todos se sientan parte del proceso y se comprometan con él.
- Generar un adecuado nivel de confianza entre el supervisor y el colaborador, con enunciados explícitos sobre los propósitos y objetivos de la evaluación.
- Tomar decisiones fundamentadas en datos, en información suficiente, pertinente y objetiva para eliminar suposiciones y subjetividades.

- Utilizar metas cuantitativas.
- Hacer evaluaciones informales frecuentemente, en las cuales no se da ninguna calificación, sino que constituyan sólo una oportunidad de revisar los planes de desarrollo.
- Que evalúen personas cercanas a la situación del desempeño, ej. Jefes inmediatos y no Secretaría Adjunta o Decanatura.
- Asegurarse de que los colaboradores posean un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la Facultad de Ingeniería acerca de sus esfuerzos. En lo posible, el responsable del área lo debe hacer saber a sus subordinados todos los días.
- Para poder programar adecuadamente los objetivos, es necesario que también el supervisor conozca en detalle los puestos de trabajo.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. 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.

#### **2.1.1. Los criterios de desempeño**

En la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, los criterios de desempeño son iguales para todos los trabajadores, tanto a nivel gerencial, como administrativos y operativos. Siendo ésta una característica que impide evaluar correctamente el potencial de cada colaborador dependiendo la actividad a que éste se dedique dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Así mismo la evaluación se realizó en 2010 y no se aplica de forma periódica la prueba a todos los colaboradores para evaluar su rendimiento.

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

Con el fin de conocer que es lo que los colaboradores de la Facultad de Ingeniería conocen al respecto del proceso de evaluación del desempeño se llevo a cabo una serie de entrevistas las cuales tienen un objetivo fundamental y es que a través de la información brindada se podrá determinar los resultados y deficiencias del proceso actual.

### **2.1.2.1. Entrevistas**

Se realizaron entrevistas con distintos colaboradores de la Facultad de Ingeniería los cuales manifestaron que el término de evaluación del desempeño es conocido entre ellos argumentando que es un sistema que busca determinar su actuación durante un período estipulado brindando información la cual sirve como retroalimentación para mejoras en ciertas áreas de trabajo o reconocimiento por su desempeño sobresaliente.

Agregando que ellos no han sido sujetos a una evaluación del desempeño durante todo el tiempo que tienen de formar parte del personal de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, lo cual los limita a seguir desempeñando su trabajo sin tener un punto de vista el cual de forma objetiva describa como están llevando a cabo sus labores en la Facultad de Ingeniería.

Quienes en determinado momento pueden llegar a fungir como evaluadores comentan que al no poseer un programa de evaluación del desempeño se desconoce la actuación de quienes laboran en la facultad parcialmente ya que no existe documentación que respalde por escrito las acciones realizadas por estos. Ya que con la implementación de un programa de evaluación del desempeño de forma periódica se podrá determinar de una manera objetiva la actuación de los colaboradores y así poder tomar decisiones en cuanto a ascensos, amonestaciones y servirá como retroalimentación para la mejora de los servicios que presta el personal administrativo a estudiantes, docentes, etc.

## **2.2. Desventajas de no contar con un sistema de evaluación del desempeño**

A continuación se mencionan las desventajas identificadas al no contar con un sistema de evaluación del desempeño.

### **2.2.1. No existe un sistema de evaluación que permita calificar al personal y estimular la productividad**

En toda organización es importante un sistema de evaluación del desempeño ya que a través de este se beneficia el tanto el colaborador y la organización, debido a que expone la actuación del colaborador en su puesto de trabajo, al no contar con sistema de evaluación la Facultad de Ingeniería carece de información sobre el desempeño de sus colaboradores y su capacidad para estimular la productividad en ellos es limitada.

### **2.2.2. No se puede identificar las áreas de superación de los colaboradores de la Facultad de Ingeniería**

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, de expresión de juicios acerca de la actuación de colaboradores de una organización en un determinado puesto de trabajo, mientras no se cuente con un sistema que brinde retroalimentación de sus labores no se podrá determinar que áreas se deben reforzar para que la actuación de los colaboradores sea satisfactoria.

### **2.2.3. No se identifican las necesidades de capacitación**

Al no evaluar el desempeño laboral en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no se puede determinar que colaboradores necesitan algún tipo de capacitación, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

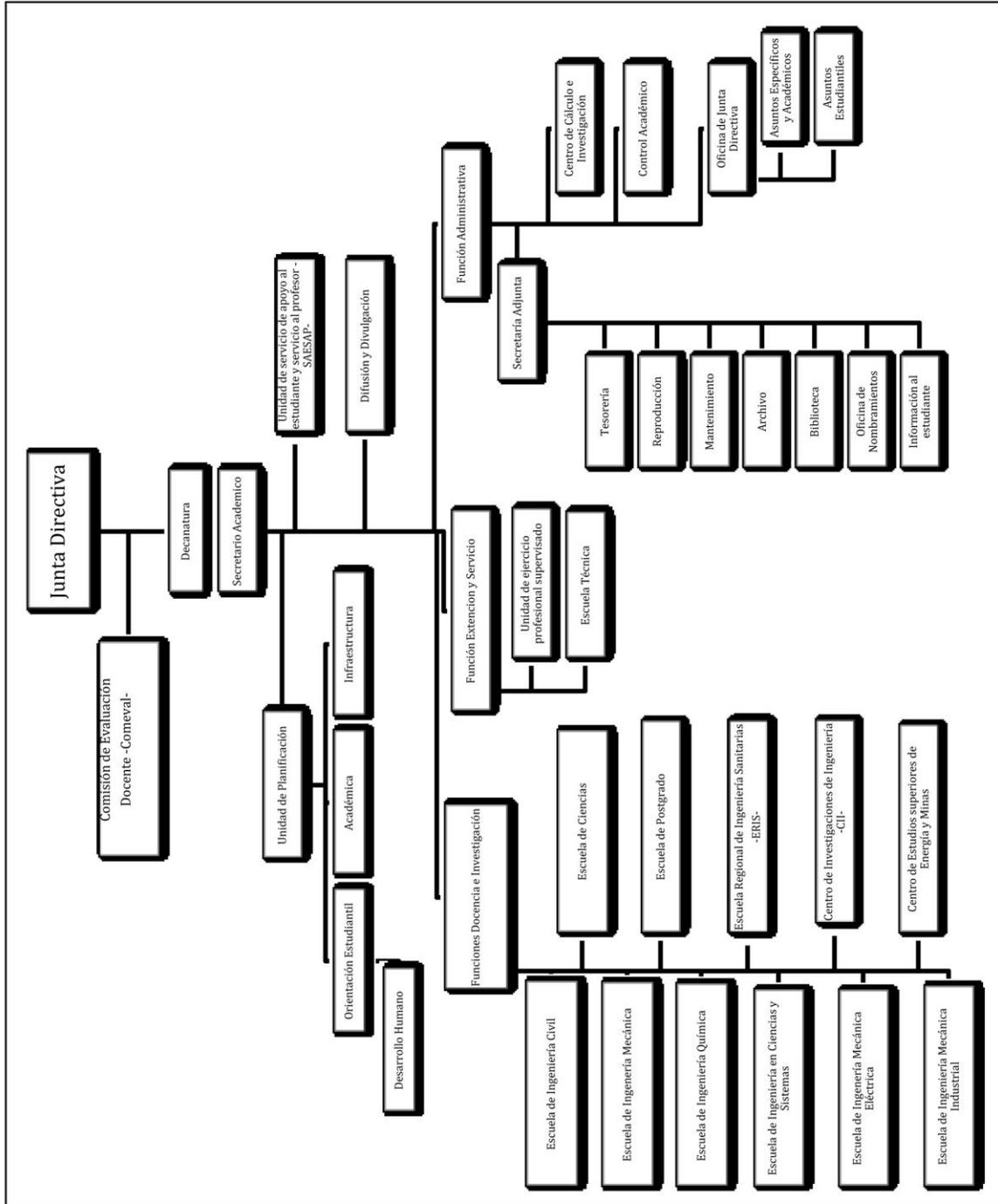
### **2.2.4. No se puede definir un proceso correctivo de las insuficiencias individuales y organizacionales**

Debido a que no se cuenta con una evaluación del desempeño que es un procedimiento que tiende a apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los colaboradores no existen estándares definidos sobre como debe ser la actuación de los colaborador en su puesto de trabajo por lo tanto no se puede concretar un proceso adecuado para corregir las insuficiencias.

## **2.3. Organigrama actual de la Facultad de Ingeniería**

La representación gráfica de la estructura orgánica de la Facultad de Ingeniería que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Figura 1. Organigrama Facultad de Ingeniería



Fuente: Facultad de Ingeniería.



### **3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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 colaboradores de la Facultad de Ingeniería. Así mismo 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 escalas gráficas discontinuas con base en el pasado**

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

El éxito que tenga la Facultad de Ingeniería se encuentra ligado al desempeño que tengan sus colaboradores, por lo que es de vital importancia evaluar adecuadamente el desempeño del mismo para conocerlo y mejorarlo. Lo anterior se puede realizar a través de escalas gráficas discontinuas con base en el pasado para detectar las áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar.

### **3.1.1. Principios**

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 de la administración gerencial en su totalidad.

Dentro de este nuevo sistema, la función de evaluación en la Facultad de Ingeniería 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 Facultad de Ingeniería.
- 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 Facultad de Ingeniería.
- 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 Facultad de Ingeniería.

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de los colaboradores en la Facultad de Ingeniería. 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 colaboradores.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el colaborador y la Facultad de Ingeniería 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 Facultad de Ingeniería, de parte del colaborador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes a cubrir en la Facultad de Ingeniería.

### **3.1.2. Objetivo general**

Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño, para los colaboradores de la Facultad de Ingeniería, con el fin de lograr la productividad, calidad y la eficiencia a nivel gerencial administrativo 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. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño**

La Secretaría Adjunta es la encargada de la planeación, diseño, implementación del proceso, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación de los pasos de acción para la retroalimentación.

### **3.1.5. Responsabilidad de evaluación**

Se involucrará a todos los colaboradores que desempeñan funciones administrativas en la Facultad de Ingeniería designando en algunos la responsabilidad de realizar evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación. Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 3 meses con el evaluado. La función del evaluador superior jerárquico será designada a todo colaborador con personal a su cargo.

### **3.2. Método propuesto**

El método de evaluación en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño es el de escalas gráficas discontinuas con base en el pasado, el cual pretende dar a los colaboradores una perspectiva integral de su desempeño lo mas objetivo 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 Facultad de Ingeniería.

#### **3.2.1. Ventajas del sistema de evaluación de escalas gráficas discontinuas con base en el pasado**

- Brinda al evaluador un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### **3.3. Proceso de evaluación**

La evaluación debe 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 Facultad de Ingeniería podría evaluar a sus colaboradores, 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.

La Secretaría Adjunta velará porque las evaluaciones sean llenadas 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 sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación.

#### **3.3.1. Aspectos a considerar en la nueva evaluación del desempeño**

La persona designada para realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores que le sean asignados por la Secretaría Adjunta, deberá considerar los siguientes aspectos:

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

- 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 la Secretaría Adjunta.
- Distribución y manejo de instrumentos: la Secretaría Adjunta 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 a la Secretaría Adjunta. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, esta elaborará el informe de resultados, emitirá y distribuirá las notificaciones para dar paso a la retroalimentación al colaborador. 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 la Secretaría Adjunta, y fotocopia en el archivo del departamento correspondiente.
- Modificaciones al manual: la Secretaría Adjunta deberá revisar y proponer anualmente los cambios y las reformas que considere necesarios al sistema de evaluación del desempeño.

### **3.3.2. 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 Facultad de Ingeniería, de manera que cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño entienda lo mismo.

Tabla I. **Criterios de desempeño**

<b>Nivel Gerencial</b>	<b>Nivel Administrativo</b>	<b>Nivel Operativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Gestión de conflictos</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación y establecimiento de objetivos y de órdenes de prioridades</li> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas</li> <li>• Delegación de autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Conocimiento técnico y profesional de su trabajo</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento técnico y profesional de su trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Calidad</li> <li>• Atención a los detalles</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel gerencial. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

- Productividad: consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.
- Orientación al cliente: mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente, hacer frente a los fracasos de servicio y dar prioridad a las necesidades de estos.
- Comunicación: transmite diariamente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes internos y externos; prestar atención a los demás.
- Gestión de conflictos: define un método en que todos ganan para resolver las diferencias, mantenerse objetivo y justo en situaciones delicadas, mantener relaciones de trabajo constructivas a pesar de los desacuerdos.
- Aprendizaje continuo: está al corriente de las tendencias actuales; aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos y demostrar autonomía en su desarrollo profesional; identificar sus propias áreas de oportunidad, establecer y controlar sus objetivos.
- Trabajo en equipo: comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en un grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea

necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas.

- Calidad: mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.
- Liderazgo: ejerce una función de autoridad cuando sea necesario; defender las ideas nuevas, aún cuando eso implique un riesgo; servir de ejemplo a sus colegas; delegar la responsabilidad y dar autoridad a sus colegas para que tomen decisiones; hacer comentarios constructivos a los demás.
- Planificación y establecimiento de objetivos y de órdenes de prioridades: capacidad para responder a las nuevas necesidades de los clientes internos y externos; manejar proyectos múltiples; determinar la urgencia de proyectos de manera significativa y práctica; alinear sus acciones con los objetivos y crear planes de acción detallados; organizar el trabajo y establecer cronogramas.
- Toma de decisiones y resolución de problemas: capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas; capaz de razonar, aún cuando esté tratando con tópicos emocionales; examina los hechos y evalúa las opciones.
- Delegación de autoridad: adjudicación de responsabilidades y de toma de decisiones a subalternos de una manera adecuada.

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel administrativo. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

- Puntualidad: cumple a cabalidad con la hora de entrada y salida diaria a sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con al entrega de información que se le solicite. Comprende la importancia de la misma y logra hacerlo por iniciativa propia.
- Productividad: consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.
- Orientación al cliente: mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que se debe para satisfacer al cliente interno y externo, dar prioridad a las necesidades de los clientes.
- Comunicación: transmite diariamente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes internos y externos; prestar atención a los demás.
- Iniciativa: obtiene resultados excelentes en circunstancias comunes; prepararse de antemano para hacer frente a los problemas o aprovechar los resultados comerciales; asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.
- Trabajo en equipo: comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea

necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas.

- Calidad: mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.
- Relaciones interpersonales: mantiene asociaciones con varias personas, siendo éstas de interacción, respeto y armoniosas, intentando siempre adaptarse a diferentes situaciones de acuerdo a los estilos de los demás.
- Conocimiento técnico profesional de su trabajo: logro de un nivel satisfactorio de destrezas, conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo, manteniéndose al día en los desarrollos y tendencias actuales. Conoce sus tareas y las desarrolla satisfactoriamente.
- Tolerancia a la presión: se desempeña de manera estable bajo situaciones de presión, liberando las tensiones de manera aceptable. afecta su capacidad de análisis, de comunicación y de trabajo en equipo.
- Responsabilidad: cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de sus actos.

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel operativo. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

- Puntualidad: cumple a cabalidad con la hora de entrada y salida diaria a sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con al entrega de información que se le solicite. Comprende la importancia de la misma y logra hacerlo por iniciativa propia.
- Productividad: consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.
- Iniciativa: obtiene resultados excelentes en circunstancias comunes; prepararse de antemano para hacer frente a los problemas; asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.
- Trabajo en equipo: comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas; exhibir un espíritu de trabajo en equipo.
- Conocimiento técnico profesional de su trabajo: logro de un nivel satisfactorio de destrezas, conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo, manteniéndose al día en los desarrollos y tendencias actuales. Conoce sus tareas y las desarrolla con forme a los requerimientos establecidos.

- Responsabilidad: cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de las decisiones y acciones antes de llevarlas a cabo.
- Orientación al cliente: mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que se debe para satisfacer al cliente interno y externo, dar prioridad a las necesidades de los clientes.
- Calidad: mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.
- Atención a los detalles: realiza tareas teniendo en cuenta todas las áreas involucradas, demostrando preocupación por cada aspecto del trabajo, verificando procesos y tareas con precisión y continua vigilancia.
- Flexibilidad: capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones diferentes.
- Cooperación: mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como se acata ordenes, la actitud de ayuda.

### **3.3.3. Componentes del sistema de evaluación**

Dentro del sistema de evaluación del desempeño interactúan diferentes componentes - Colaborador, Evaluador, Secretaría Adjunta - 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.

Responsabilidades del colaborador de la Facultad de Ingeniería:

- Debe ser conciente 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.
- 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.
- Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.

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

- Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del colaborador. 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.

- Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los rubros con que serán evaluados, de acuerdo con las evaluaciones previamente establecidas.
- Reunirse con cada uno de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el colaborador evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles, las fortalezas y acordar conjuntamente las acciones para mejorar el desempeño. Debe usar la evaluación que corresponda al puesto que desempeña el colaborador.
- Debe verificar una vez llevado a cabo el proceso de evaluación, que cada uno de los aspectos contenidos en la evaluación estén llenos y cuente con los respectivos nombres, firmas de jefatura evaluadora y empleado evaluado, sello de la unidad de trabajo y el resultado obtenido por el colaborador.
- Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al colaborador evaluado, a más tardar en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia de la evaluación.
- Trasladar a la Secretaría Adjunta, 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:
  - Informe de evaluaciones realizadas.
  - Acciones propuestas para mejorar el desempeño por parte del colaborador.

- Acciones propuestas por el evaluador para mejorar el desempeño del colaborador.
- Las observaciones que considere convenientes o copia de la evaluación del desempeño de cada colaborador para que sean incluidos en su expediente personal, en la Secretaría Adjunta.
- Definir conjuntamente, jefatura y colaborador, los objetivos a cumplir en la gestión de su labor para el próximo período.
- Elaborar el plan de acción a seguir, en conjunto con otras jefaturas y con el encargado de la Secretaría Adjunta. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación del desempeño llevado a cabo.

#### Responsabilidades de la Secretaría Adjunta

- Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y colaboradores en relación con el proceso de evaluación del desempeño.
- Proporcionar a las jefaturas los instrumentos necesarios (papelería, software, normas, etc.), para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- Incluir en el Sistema de Información de evaluación del desempeño, las calificaciones enviadas por la jefatura evaluadora.
- Elaborar propuesta de plan de acción, que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los

colaboradores, en coordinación con el Decano y los jefes de departamento.

#### **3.3.4. Instrumento para la evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a todas las personas que tienen relación laboral en el área administrativa con la Facultad de Ingeniería, los colaboradores pueden ser evaluados bajo tres modalidades, que varían según su posición jerárquica:

- Gerencia y Jefatura: evaluación que corresponde a los altos mandos en la Facultad de Ingeniería.
- Administrativa: evaluación específica a la que se someterá todo colaborador que posee un plaza administrativa en la Facultad de Ingeniería.
- Operativa: evaluación específica a la que se someterá todo colaborador que posee un plaza operativa en la Facultad de Ingeniería.

El instrumento consta de cuatro secciones: cuadro información del colaborador, instrucciones, criterios de evaluación, observaciones y comentarios del evaluador.

**Tabla II. Evaluación del desempeño para nivel gerencial**

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente los factores descritos de forma vertical (↓), las cuales son competencias importantes para la Facultad de Ingeniería; debe de marcar con una "X" el medidor (estos están en forma horizontal →) que más describe al colaborador. (Optimo, Bueno, Regular, Deficiente, Insuficiente)

*Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función*

	O	B	R	D	I
<b>Productividad</b> Consigue el máximo aprovechamiento del equipo y destrezas personales de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.					
<b>Orientación al Cliente</b> Mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hace lo correcto para satisfacer al cliente.					
<b>Comunicación</b> Capaz de presentar claramente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes; prestar atención a los demás.					
<b>Gestión de Conflictos</b> Resuelve las diferencias, mantiene relaciones de trabajo constructivas a pesar de los desacuerdos.					
<b>Aprendizaje Continuo</b> Capaz de mantenerse al corriente de las tendencias actuales de la industria; aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos.					
<b>Trabajo en equipo</b> Capaz de compartir los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso.					
<b>Liderazgo</b> Capaz de ejercer una función de autoridad cuando sea necesario; defender las ideas nuevas.					
<b>Planificación Y establecimiento de objetivos y prioridades</b> Capaz de prepararse para responder a las nuevas necesidades de los clientes, alinear sus acciones con los objetivos y planes de acción detallados; organizar el trabajo.					
<b>Toma de decisiones y resolución de problemas</b> Capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas.					
<b>Delegación de autoridad</b> Adjudicación a informes directos de autoridad para la toma de decisión y; responsabilidad sobre tareas.					
<b>Calidad</b> Hace bien su trabajo la primera vez; refuerza la excelencia como prioridad esencial.					

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

Fuente: elaboración propia.

**Tabla III. Evaluación del desempeño para nivel administrativo**

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente los factores descritos de forma vertical ↓ ( · · ), las cuales son competencias importantes para la Facultad de Ingeniería; debe de marcar con una "X" el medidor (estos están en forma horizontal → · · que más describe al colaborador. (Optimo, Bueno, Regular, Deficiente, Insuficiente)

*Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función*

	O	B	R	D	I
<b>Productividad</b> Consigue el máximo aprovechamiento del equipo y destrezas personales de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.					
<b>Orientación al Cliente</b> Mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hace lo correcto para satisfacer al cliente.					
<b>Comunicación</b> Capaz de presentar claramente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes; prestar atención a los demás.					
<b>Puntualidad</b> Cumple a cabalidad con sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con la entrega de información que se le solicite.					
<b>Iniciativa</b> Se prepara de antemano para hacer frente a los problemas, asume responsabilidades adicionales y reacciona de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.					
<b>Trabajo en equipo</b> Capaz de compartir los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso.					
<b>Relaciones interpersonales</b> Capaz de mantener asociaciones con varias personas, siendo estas de interacción, respeto y armoniosas, intentando siempre adaptarse a diferentes situaciones de acuerdo a los estilos de los demás.					
<b>Conocimiento técnico profesional</b> Logro de un nivel satisfactorio de destrezas y conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo.					
<b>Tolerancia a la presión</b> Se desempeña de manera estable bajo situaciones de presión u oposición, liberando las tensiones de manera aceptable.					
<b>Responsabilidad</b> Cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de las decisiones y acciones antes de llevarlas a cabo.					
<b>Calidad</b> Hace bien su trabajo la primera vez, refuerza la excelencia como prioridad esencial.					

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

Fuente: elaboración propia.

**Tabla IV. Evaluación del desempeño para nivel operativo**

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente los factores descritos de forma vertical ↓ (• •) , las cuales son competencias importantes para la Facultad de Ingeniería; debe de marcar con una "X" el medidor (estos están en forma horizontal → (• •) que más describe al colaborador. (Optimo, Bueno, Regular, Deficiente, Insuficiente)

*Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función*

	O	B	R	D	I
<b>Productividad</b> Consigue el máximo aprovechamiento del equipo y destrezas personales de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.					
<b>Orientación al Cliente</b> Mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hace lo correcto para satisfacer al cliente.					
<b>Puntualidad</b> Cumple a cabalidad con sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con la entrega de información que se le solicite.					
<b>Iniciativa</b> Se prepara de antemano para hacer frente a los problemas, asume responsabilidades adicionales y reacciona de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.					
<b>Trabajo en equipo</b> Capaz de compartir los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso.					
<b>Conocimiento técnico profesional</b> Logro de un nivel satisfactorio de destrezas y conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo.					
<b>Responsabilidad</b> Cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de las decisiones y acciones antes de llevarlas a cabo.					
<b>Calidad</b> Hace bien su trabajo la primera vez, refuerza la excelencia como prioridad esencial.					
<b>Atención a los detalles</b> Realiza tareas teniendo en cuenta todas las áreas involucradas, demostrando preocupación por cada aspecto del trabajo, verificando procesos y tareas con precisión y continua vigilancia					
<b>Flexibilidad</b> Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.					
<b>Cooperación</b> Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como se acata ordenes.					

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

Fuente: elaboración propia.

Existen diferentes instrumentos de evaluación, esto se debe al nivel de la estructura organizacional que se está evaluando, para la Facultad de Ingeniería se tienen tres niveles, según la siguiente clasificación:

- Nivel Gerencial
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

### **3.3.5. 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 cualitativo obtenido. El colaborador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado. Este puede solicitar una revisión de su evaluación en caso existiera alguna inconformidad.
- El seguimiento.

### **3.4. Interpretación de los resultados**

La administración de recursos humanos que estará a cargo de la Secretaría Adjunta tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que laboran en la Facultad de Ingeniería. Todo con el fin de asegurar, retener y dirigir a los colaboradores, para que se cumplan las metas estratégicas de ser más competitivo cada día.

La evaluación del desempeño planteada para la Facultad de Ingeniería debe proporcionar datos para implementar las siguientes estrategias:

#### **3.4.1. Análisis de puestos y la función de los recursos humanos**

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

#### **3.4.2. Detección de necesidades de capacitación**

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

#### **3.4.3. Implementación del regimen disciplinario**

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

Todos los integrantes de la Facultad de Ingeniería deben conocer el reglamento interno de trabajo (Reglamento de personal de la USAC – Libro azul) y las sanciones que pueden ser aplicadas en caso de faltas.



## **4. IMPLEMENTACIÓN**

Se mencionarán todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del programa de evaluación del desempeño, 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.

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 Facultad de Ingeniería. 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. Comunicación e información**

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos, o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

#### **4.1.1. 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 período 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:

- Confusión: cuando éste se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

- Desviación o distracción: se evade el cambio en si, pensando que talvez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: no existe una opinión formada del tema por falta de información.

#### **4.1.2. 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 con el fin 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 en un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, quienes ocupan cargos gerenciales tienen la clave. Como líderes organizacionales, deben creer en los colaboradores 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 colaboradores 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 (Estudiante).

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 colaboradores y clientes (Estudiantes) nombren y reconozcan desempeños extraordinarios.
- Dar extensa publicidad.
- Hacer divertido el reconocimiento.

#### **4.2. 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 colaborador, 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 en la Facultad de Ingeniería.

Debe subrayarse que un sistema de seguimiento y evaluación es un proceso dinámico, inseparable de la planificación, que debe verificarse y ajustarse de manera permanente. Por eso, la importancia de que la Facultad de Ingeniería 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.

#### **4.3. Cronograma del sistema de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces al año, durante los meses de enero y julio, para los semestres de enero a junio y julio a diciembre respectivamente. La preparación de las evaluaciones y las indicaciones generales que son directrices que salen desde la Secretaría Adjunta 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. El cronograma se ha elaborado de manera que sea genérico aplicable a cualquier año ya que éste se basa en semanas y no en fechas.

Tabla V. **Cronograma de evaluación del desempeño**

<b>Tarea</b>	<b>Encargado</b>	<b>Fecha</b>
Emisión y envío de memo el cual dará inicio a los trabajos de evaluación del desempeño (Enero y Julio)	Secretaría Adjunta	Noviembre y junio de cada año
Talleres de capacitación para los evaluadores	Secretaría Adjunta	Semana 1 de los meses enero y julio de cada año
Semana de evaluación	Evaluadores	Semana 2 de los meses enero y julio de cada año
Entrevista de evaluación y discusión de resultados	Secretaría Adjunta y Evaluadores	Semana 3 y 4 de los meses enero y julio de cada año
Elaboración de plan de mejora en base a la discusión de resultados	Evaluadores y evaluados	Semana 3 y 4 de los meses enero y julio de cada año
Envío de notificación final al colaborador evaluado	Secretaría Adjunta	Última semana de los meses enero y julio de cada año
Revisión del avance de cumplimiento de acciones de mejora	Evaluadores	Semana 1 de los meses abril y octubre

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. Plan 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:

El beneficio principal de un programa de medición es que la Facultad de Ingeniería podrá darle al colaborador retroalimentación objetiva y significativa. 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.

Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de su clientes los estudiantes pueden ser resumidos en éstas 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 estudiante está midiendo la actuación del área administrativa de la Facultad de Ingeniería.
- Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo debe hacerlo. Ésta 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



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

Se desarrollarán los procesos de sensibilización y retroalimentación al colaborador, para darle el seguimiento correspondiente al sistema y poder realizar los controles y auditorías necesarias y con el tiempo hacer los ajustes indispensables. Todo con el fin de fortalecer las funciones administrativas y operativas de la Facultad de Ingeniería, que influyen en el beneficio global de la institución, incluyendo tanto a los colaboradores 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 organización 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, 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 éste es un proceso donde se convence y no se impone, para lograr consenso y poder vencer las barreras para el cambio, la Facultad de Ingeniería deberá mejorar los

servicios que presta, y por tanto los colaboradores y directivos tendrán que elevar el nivel de calificación. Este es un proceso que no se impone desde afuera, es la propia USAC la que diseña su sistema a partir de los principios y procedimientos que se establecen.

## **5.2. Proceso de retroalimentación al colaborador**

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Ésta tiene como objetivo principal platicar con el colaborador 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. 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 de los colaboradores a nivel administrativo y de operaciones de la Facultad de Ingeniería, 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 colaboradores 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 de los colaboradores, para desde allí conformar los programas de capacitación de la Facultad de Ingeniería, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, colaborador y evaluador 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 sobre la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de Secretaría Adjunta. Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifican los alcances o avances de los objetivos fijados para el período, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

A continuación se señalan algunas 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 que 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 los involucrados 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 registran 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 la Facultad de Ingeniería, será el encargado de la Secretaría Adjunta.

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 VI. **Características de seguimiento y la evaluación**

<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo</li> <li>• Observa la evolución, supervisa, analiza y documenta los progresos registrados.</li> <li>• Se centra en los insumos, las actividades, los productos, los procesos de implementación, la continuación de la pertinencia, los resultados probable a nivel de efectos directos.</li> <li>• Responde qué actividades se realizaron y qué resultados se obtuvieron.</li> <li>• Alerta a los administradores acerca de los problemas y brinda opciones para la adopción de medidas correctivas.</li> <li>• Autoevaluación de los administradores de programas, los supervisores, los interesados locales y los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódica: en etapas importantes como la mitad del período de la implementación del programa o al cabo de un período sustancial después de finalizar el programa.</li> <li>• Análisis a fondo; compara la planificación con los logros reales.</li> <li>• 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.</li> <li>• Respoden porqué y cómo se obtuvieron los resultados. Contribuye a la elaboración de teorías y modelos para el cambio.</li> <li>• Brinda a los administradores opciones de estrategia y de política.</li> <li>• Análisis interno y externo a cargo de los administradores de programas, los supervisores, los interesados locales, entre otros</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.1. Formato de plan de mejora

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

Tabla VII. Aspectos a considerar en plan de mejora

Factores por Mejorar	Causas	Acciones de Mejora	Fecha de revisión de avance de Acciones de mejora

Fuente: elaboración propia.

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.

### 5.3.2. 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 VIII. Seguimiento del plan de acción de mejora**

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

Fuente: elaboración propia.

### **5.3.3. Formato de retroalimentación**

Al colaborador le será notificado su resultado de la evaluación de desempeño, su calificación cualitativa. Dicha notificación será emitida en forma de memorando (por la Secretaría Adjunta) y se generarán copias para el jefe inmediato, la Secretaría Adjunta y el expediente del colaborador.

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

### **5.4. Auditoría del sistema**

Al igual que la evaluación, la auditoría valora la eficacia, la eficiencia, los costos del programa, 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.



## CONCLUSIONES

1. Con la implementación del método de evaluación escalas gráficas discontinuas con base en el pasado, el cual es una herramienta que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores; se mejoraran los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo colaborador de la Facultad de Ingeniería.
2. La Facultad de Ingeniería no contaba con un método adecuado de evaluación del desempeño, ya que se hacía en forma general, su aplicación era de manera informal y no proporcionaba ningún dato significativo para el colaborador. Con el método propuesto se obtendrán beneficios, tales como, reconocimiento y detección de necesidades de capacitación.
3. Por medio de la aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño, la Facultad de Ingeniería puede contar con un sistema formal y sistemático, capaz de identificar a los colaboradores que cumplen o superan lo esperado y a los que no lo hacen.
4. El manual describe los procedimientos a seguir durante y después del desarrollo de la evaluación basados en normativos propuestos a la Facultad de Ingeniería, propone el uso de herramientas en el sistema de seguimiento y mejora continua para el desarrollo de futuras evaluaciones del desempeño para el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería.

5. El nuevo sistema de evaluación del desempeño permitirá tomar decisiones administrativas sobre: políticas de compensación, ayudando a determinar; decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones basadas en el desempeño anterior o en el previsto; necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de nueva capacitación.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar el instrumento de evaluación del desempeño dos veces por año con el fin de darle continuidad al proceso y no dejar pasar el tiempo para verificar si tanto el desempeño de los colaboradores como los procedimientos de trabajo que se siguen están dando los resultados esperados y así poder ofrecer sugerencias oportunas de mejora.
2. Capacitar a todos los involucrados en el proceso sobre la importancia de la evaluación del desempeño con el fin de evitar subjetividades al momento de calificar.
3. Capacitar a los evaluadores sobre los errores que se pueden suscitar al momento de la calificación (efecto halo, tendencia central, condescendencia o severidad, preferencias, etc.).
4. Documentar las evaluaciones del desempeño y sus resultados, y anexarlos a los expedientes de los colaboradores para tener un buen control y respaldo al momento de tomar alguna decisión derivada de los mismos, tal como promoción, despido, entre otros.
5. Realizar la entrevista de retroalimentación en un buen momento y lugar a manera de que ambas partes queden satisfechas y sea tomada desde un punto de vista constructivo y positivo dejando ánimos de mejorar. El lugar debe ser privado y libre de interrupciones.

6. Tomar muy en cuenta la información que se obtenga a través de este proceso para la toma de decisiones relacionadas a las políticas de compensación y desarrollo de carrera profesional, así como para la política de capacitaciones, traslados, despidos y demás.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CASTAÑEDA JIMÉNEZ, Juan, et al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2005. 277 p .
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill, 2005. 699 p.
3. \_\_\_\_\_. *Introducción a la teoría general de la administración*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 1990. 687 p.
4. DESSLER, Gary. *Administracion del personal*. 4a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1991. 812 p.
5. DE LA CALLE DURÁN, Maria del Carmen; ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta. *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, 2004. 296 p.
6. GÓMEZ MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3a ed. Madrid: Pearson Educación, 2001. 728 p.
7. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la investigación*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 2006. 850 p.

8. SHERMAN, Arthur; CHRUDEN, Herbert. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1999. 435 p.
9. WELTHER, William; DAVIS, Keith. *Administración del personal*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 1995. 486 p.
10. SWAN, William. *Como escoger al personal adecuado*. 2a ed. Colombia: Norma, 1997. 244 p.

## **APÉNDICE**





# Manual del Evaluador del Desempeño



# MANUAL DEL EVALUADOR

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	
<b>ALCANCES Y LÍMITES</b> .....	
<b>APLICACIÓN DEL MÉTODO</b> .....	
Clasificación de Aspectos a evaluar .....	
NIVEL GERENCIAL .....	
NIVEL ADMINISTRATIVO .....	
NIVEL OPERATIVO .....	
<b>ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN</b> .....	
Propósitos .....	
Tipos de entrevista de retroalimentación .....	
Consideraciones preliminares a la entrevista de retroalimentación .....	
Cómo prepararse antes de la entrevista de retroalimentación .....	
<b>CÓMO CONDUCIR LA ENTREVISTA</b> .....	
¿Cómo manejar a un subordinado? .....	
Cuando el subordinado está a la defensiva .....	
Cuando hay que criticar al subordinado .....	
Cuando la entrevista debe de llevar a un mejor desempeño del subordinado .....	
Cuando se deba manejar una advertencia formal al subordinado por escrito .....	
<b>RESPONSABILIDAD</b> .....	
<b>LA AUTOEVALUACIÓN</b> .....	
<b>FORMA DE CALIFICAR</b> .....	



## Introducción

La Evaluación del Desempeño es un instrumento que proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. De la misma manera, se puede decir que es una técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el colaborador y la Facultad de Ingeniería para lograr un beneficio mutuo, pues posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento que le permita a la organización producir los servicios que requiere el cliente (Estudiante) y al colaborador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades.

Por lo anterior, el presente documento pretende proporcionar a la Facultad de Ingeniería un Manual de Evaluación del Desempeño que le ayude a determinar:

1. Niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la Facultad.
2. Estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Permitir mediciones del rendimiento del colaborador y de su potencial laboral.
4. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la Facultad y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

5. Las oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la Facultad, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales.
6. Adecuar el colaborador al cargo.
7. Detectar potenciales candidatos para promociones.
8. Permitir el mejoramiento de las relaciones Facultad-Colaborador y jefe subalterno.
9. Dar a conocer patrones de desempeño.
10. Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta.
11. Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas del personal.

## **Alcances y Límites**

El proyecto de Evaluación del Desempeño tendrá una cobertura a nivel general dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala a nivel administrativo ya que será utilizado para evaluar el desempeño laboral de todos los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos existentes, con excepción de la Junta Directiva, Decanatura y Secretaría Académica.

## **Aplicación del Método**

El método de evaluación a utilizar “escalas gráficas discontinuas con base en el pasado”. Método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utilizando un formulario de doble entrada, en donde las columnas (verticales) representan los factores de evaluación del desempeño, y las filas (horizontales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde desempeño pobre o insuficiente, hasta el óptimo o excelente. Así mismo, para obtener mejores resultados, se utilizará otra variante, la cual consiste en un instrumento de escalas gráficas discontinuas con base en el pasado por cada nivel jerárquico. Para lo anterior, se clasificaron los puestos en tres niveles jerárquicos: gerencial/jefaturas, administrativo y operativo.

## Clasificación de Aspectos a evaluar

Nivel Gerencial	Nivel Administrativo	Nivel Operativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Gestión de conflictos</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación y establecimiento de objetivos y de órdenes de prioridades</li> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas</li> <li>• Delegación de Autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Conocimiento técnico y profesional de su trabajo</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento técnico y profesional de su trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Calidad</li> <li>• Atención a los detalles</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>

### NIVEL GERENCIAL

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel gerencial y jefatura. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

**Productividad:** consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.

**Orientación al cliente:** mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente, hacer frente a los fracasos de servicio y dar prioridad a las necesidades de estos.

**Comunicación:** transmite diariamente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes internos y externos; prestar atención a los demás.

**Gestión de conflictos:** define un método en que todos ganan para resolver las diferencias, mantenerse objetivo y justo en situaciones delicadas, mantener relaciones de trabajo constructivas a pesar de los desacuerdos.

**Aprendizaje continuo:** está al corriente de las tendencias actuales; aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos y demostrar autonomía en su desarrollo profesional; identificar sus propias áreas de oportunidad, establecer y controlar sus objetivos.

**Trabajo en equipo:** comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en un grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas; exhibir un espíritu de trabajo en equipo.

**Calidad:** mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.

**Liderazgo:** ejerce una función de autoridad cuando sea necesario; defender las ideas nuevas, aún cuando eso implique un riesgo; servir de ejemplo a sus colegas; delegar la responsabilidad y dar autoridad a sus colegas para que tomen decisiones; hacer comentarios constructivos a los demás.

**Planificación y establecimiento de objetivos y de órdenes de prioridades:** capacidad para responder a las nuevas necesidades de los clientes internos y externos; manejar proyectos múltiples; determinar la urgencia de proyectos de manera significativa y práctica; alinear sus acciones con los objetivos y crear planes de acción detallados; organizar el trabajo y establecer cronogramas.

**Toma de decisiones y resolución de problemas:** capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas; capaz de razonar, aún cuando esté tratando con tópicos emocionales; examina los hechos y evalúa las opciones.

**Delegación de autoridad:** adjudicación de responsabilidades y de toma de decisiones a subalternos de una manera adecuada.

## **NIVEL ADMINISTRATIVO**

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel operativo. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

**Puntualidad:** cumple a cabalidad con la hora de entrada y salida diaria a sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con al entrega de información que se le solicite. Comprende la importancia de la misma y logra hacerlo por iniciativa propia.

**Productividad:** consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.

**Orientación al cliente:** mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que se debe para satisfacer al cliente interno y externo, dar prioridad a las necesidades de los clientes.

**Comunicación:** transmite diariamente información oral y escrita; leer e interpretar información compleja; hablar con los clientes internos y externos; prestar atención a los demás.

**Iniciativa:** obtiene resultados excelentes en circunstancias comunes; prepararse de antemano para hacer frente a los problemas o aprovechar los resultados comerciales; asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.

**Trabajo en equipo:** comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas.

**Calidad:** mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.

**Relaciones interpersonales:** mantiene asociaciones con varias personas, siendo éstas de interacción, respeto y armoniosas, intentando siempre adaptarse a diferentes situaciones de acuerdo a los estilos de los demás.

**Conocimiento técnico profesional de su trabajo:** logro de un nivel satisfactorio de destrezas, conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo, manteniéndose al día en los desarrollos y tendencias actuales. Conoce sus tareas y las desarrolla satisfactoriamente.

**Tolerancia a la presión:** se desempeña de manera estable bajo situaciones de presión, liberando las tensiones de manera aceptable. afecta su capacidad de análisis, de comunicación y de trabajo en equipo.

**Responsabilidad:** cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de sus actos.

## **NIVEL OPERATIVO**

A continuación se presenta el listado de conceptos a evaluar en el nivel operativo. Cada uno de ellos con su respectiva definición para su mejor comprensión.

**Puntualidad:** cumple a cabalidad con la hora de entrada y salida diaria a sus labores cotidianas, reuniones, eventos y con al entrega de información que se le solicite. Comprende la importancia de la misma y logra hacerlo por iniciativa propia.

**Productividad:** consigue el máximo aprovechamiento de sus destrezas personales y de su equipo de tal forma que estén inactivos el menor tiempo posible.

**Iniciativa:** obtiene resultados excelentes en circunstancias comunes; prepararse de antemano para hacer frente a los problemas; asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.

**Trabajo en equipo:** comparte los méritos con sus colegas; manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso; trabajar en cercana colaboración con otros departamentos, según sea necesario; apoyar las decisiones del grupo y solicitar opiniones de sus colegas; exhibir un espíritu de trabajo en equipo.

**Conocimiento técnico profesional de su trabajo:** logro de un nivel satisfactorio de destrezas, conocimientos técnicos y profesionales en áreas de su trabajo, manteniéndose al día en los desarrollos y tendencias actuales. Conoce sus tareas y las desarrolla con firmeza a los requerimientos establecidos.

**Responsabilidad:** cumple con sus obligaciones satisfactoriamente y a tiempo. Analiza todas las consecuencias de las decisiones y acciones antes de llevarlas a cabo.

**Orientación al cliente:** mantiene un alto nivel de prestación de servicios, hacer lo que se debe para satisfacer al cliente interno y externo, dar prioridad a las necesidades de los clientes.

**Calidad:** mantiene normas elevadas de calidad a pesar de los plazos apremiantes; establecer normas elevadas y herramientas de evaluación; hacer bien un trabajo la primera vez.

**Atención a los detalles:** realiza tareas teniendo en cuenta todas las áreas involucradas, demostrando preocupación por cada aspecto del trabajo, verificando procesos y tareas con precisión y continua vigilancia.

**Flexibilidad:** capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones diferentes.

**Cooperación:** mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como se acata ordenes, la actitud de ayuda.

## **Entrevista de retroalimentación**

La entrevista de retroalimentación es la conversación que se sostiene después de una evaluación del desempeño. Esta entrevista la realiza el jefe inmediato, en la cual junto con el colaborador repasan la evaluación, analizan la calificación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes.

Las entrevistas de este tipo suelen ser incómodas porque a casi nadie le gusta proporcionar o recibir información negativa. Por lo mismo, es esencial el darle también el debido énfasis a los puntos positivos que el colaborador haya obtenido, así como contar con una buena preparación por parte del evaluador y la instrumentación eficaz.

### **Propósitos**

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado el propio colaborador no llega a conocerlo. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa a cerca de su desempeño para que puedan alcanzar a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad,

cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares del desempeño. Son las reglas de juego, que solo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan a cabalidad.

- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades, y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.
- Discutir los dos -colaborador y jefe o gerentes- las medidas y planes a tomar en consideración con el fin de desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado. El brindarle la oportunidad al subordinado de participar en la propuesta, planeación e implementación de medidas correctivas que le permitan mejorar su desempeño, ayudará al colaborador no solo a entender de una mejor forma cómo podrá realizar su trabajo y así desenvolverse de una mejor manera, sino que también ayudará a que éste las acepte de una forma más positiva y las aplique más fácilmente.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el jefe y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza todo lo referente al trabajo, cómo se está desarrollando y cómo podrá mejorarse o incrementarse el mismo. La intensificación de la comprensión persona a persona es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

## **Tipos de entrevista de retroalimentación**

Hay tres tipos básicos de entrevista de retroalimentación, cada una con sus propios objetivos:

- El desempeño es satisfactorio y el empleado merece un ascenso: en este caso, el desempeño es satisfactorio y el empleado puede tener un ascenso por delante. Ésta es la más fácil de las tres entrevistas de retroalimentación por su contenido positivo. Su objetivo será discutir los planes de carrera de la persona dentro de la empresa y elaborar un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que se necesita para el siguiente puesto.
- El desempeño es satisfactorio pero el empleado no merece un ascenso: esta entrevista es para los empleados que tienen un desempeño satisfactorio, pero no pueden recibir un ascenso, tal vez porque no hay una vacante en ese momento, o hay algunos empleados que están contentos donde están y no quieren ascender. En este caso su objetivo no es mejorar ni desarrollar la persona, sino mantener un nivel elevado de desempeño. No es nada fácil. La mejor opción suele ser encontrar incentivos que sean importantes para la persona y suficientes para mantener su desempeño satisfactorio. Estos podrían incluir más tiempo libre, más autoridad para manejar un trabajo ligeramente amplio.

En ambos casos (punto 1 y 2), se recomienda extenderle al empleado una carta de felicitación para estimularlo a seguir esforzándose e instarlo al mismo tiempo a mejorar día con día su desempeño y desarrollo tanto profesional como personal.

- El desempeño es insatisfactorio y debe corregirse: cuando el desempeño de una persona es insatisfactorio el objetivo de la entrevista es plantear un plan de acción para corregir el mismo. Es necesario no solo indicarle los factores en los que está mal, sino que también es importante el proporcionarle las herramientas necesarias que le ayuden a mejorar.

En este caso se recomienda también hacer una carta al empleado en la cual se le invita a mejorar su desempeño, indicándole que a través de la evaluación del desempeño se pudieron detectar cualidades de él, pero que lamentablemente también hubieron aspectos que requieren ser trabajados con el fin de mejorar su papel dentro de la empresa.

En cualquiera de los casos, sea por resultados positivos o negativos, es recomendable adjuntar estas cartas al expediente de los empleados para futuras consultas. Y en el caso de la carta por desempeño insatisfactorio, servirá como respaldo legal para la Facultad en el caso de que se tuviera que prescindir de los servicios del empleado en el futuro cumpliendo con las leyes y reglamentos de la USAC. Pero para que estas cartas tengan total validez y peso en el expediente, deberán estar firmadas de recibido por el empleado para que también se deje constancia de que se le notificó e hizo entrega del informe de sus resultados.

## **Consideraciones preliminares a la entrevista de retroalimentación**

El evaluador o jefe debe tener una habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido una actitud positiva y de determinación para superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, estando consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El éxito de una entrevista de evaluación del desempeño depende de muchos factores. Esta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y la manera en que va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

- Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, deben ser considerados siempre como personas únicas y diferentes de los demás.
- El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado, de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

## **¿Cómo prepararse antes de la entrevista de retroalimentación?**

- Reunir los datos. Estudiar la descripción de puesto de la persona, comparar el desempeño del empleado con las normas y revisar los archivos de evaluaciones anteriores al empleado para determinar si hubo alguna mejoría, se mantuvo o decayó su nivel de desempeño.

- Preparar al empleado. Avisarle a los empleados cuando menos una semana de anticipación para que puedan revisar su trabajo, leer las descripciones de su puesto, analizar problemas, pensar en sus preguntas y comentarios.
- Elegir el lugar y la hora. Encontrar la hora adecuada que le convenga a las dos partes, jefe y subordinado, dejando tiempo suficiente para una entrevista completa. Evaluar a los empleados administrativos muchas veces suele tomar alrededor de una hora, aunque puede tomar menos. Asegúrese que la entrevista tenga lugar en una oficina privada, donde no existan interrupciones de llamadas telefónicas o visitas.

## **¿Cómo conducir la entrevista?**

- Sea directo y concreto. Hable en función de datos, objetivos de trabajo. Use ejemplos como faltas, retardos, registros de calidad, informes de inspecciones, desperdicios o desechos, registros de productividad, material usado o consumido, puntualidad de las tareas o proyectos, control o reducción de costos, número de errores, costos comparados con presupuestos, comentarios de los clientes, nivel y exactitud de inventarios, accidentes reportados, ente otros. Esto permitirá que las observaciones no caigan en la subjetividad.
- Evitar hacer comentarios personales. No diga “tarda demasiado en preparar esos informes”. En cambio trate de comparar el desempeño de las personas con una norma. De igual manera no compare el desempeño de una persona con el de otro, ya que puede crear una rivalidad destructiva y perjudicar el clima organizacional.

- Estimule que la otra persona hable. Deténgase y escuche lo que la otra persona está diciendo; haga preguntas abiertas como: “en su opinión, ¿qué podríamos hacer para mejorar la situación?”, incluye alguna orden como “prosiga” ó “hábleme más acerca de ello”.
- No debe divagar. No haga comentarios personales, pero asegúrese que la persona salga de la junta sabiendo con exactitud qué es lo que está haciendo bien o mal y porqué. Presente objetos específicos; asegúrese que la persona ha entendido y consiga que antes de salir haya aceptado cómo y cuando tendrán que haber mejorado las cosas. Elabore un plan de acción que contenga los pasos y resultados esperados.

## **¿Cómo manejar a un subordinado?**

### **Cuando el subordinado está a la defensiva**

Las defensas son un aspecto importante conocido de nuestra existencia. Cuando una persona es acusada de un mal desempeño, su primera reacción será negarlo. Al negar la falta la persona no tendrá que cuestionar su propia competencia. Otras personas reaccionan a las críticas en forma airada y agresiva. Esto les permite descargar presión y demorar la confrontación con el problema inmediato, hasta el momento en que son capaces de afrontarlo. Otros forman críticas encerrándose en si mismos.

Cuando esto suceda se sugiere:

- Reconocer que la conducta defensiva es normal.
- Jamás ataque las defensas de una persona. No diga: “usted sabe bien

que está usando ese pretexto porque no aguanta que se le culpe de nada”.

- Demore la acción, a veces es mejor no hacer nada.
- Reconozca sus limitaciones, no piense que es capaz de resolver los problemas, un supervisor no debe de jugar a hacer el papel de un psicólogo.

### **Cuando hay que criticar al subordinado**

Cuando resulte necesario criticar, se debe hacer de modo que la persona pueda conservar su dignidad. En concreto, las críticas se deben hacer en privado y deben ser constructivas. Presente ejemplos de incidentes críticos y sugerencias concretas de lo que se podría hacer y porqué. Evite los extremos críticos de una vez al año, proporcionando retroalimentación todos los días de modo que en la revisión formal no hayan sorpresas y el subordinado no tenga lugar a decir que nunca se le había informado. Las críticas deben de ser objetivas y no deben reflejar prejuicios personales.

### **Cuando la entrevista debe de llevar a un mejor desempeño del subordinado**

Debe aclarar los problemas relacionados con el trabajo, establecer metas para mejorar y un programa para alcanzarlas. En un estudio los investigadores encontraron que los subordinados expresaban en su entrevista de evaluación o no dependiendo, básicamente, tres factores:

- Que no se sientan amenazados durante la entrevista.

- Que tengan la oportunidad de presentar sus ideas y opiniones, que influyan en el curso de la entrevista.
- Que el supervisor de manera constructiva y solidario realice la entrevista.

Sin embargo, no sólo requiere que lo subordinados queden satisfechos en su entrevista de evaluación. Su objetivo básico es conseguir que mejoren su desempeño posterior. Los investigadores encontraron que aclarar problemas de trabajo con la persona evaluada y establecer un plan de carrera, eran medidas que conducían a un mejor desempeño.

### **Cuando se deba manejar una advertencia formal al subordinado por escrito**

En ocasiones, el desempeño de un empleado será tan malo que requiere de una advertencia por escrito. Estas advertencias escritas tienen dos propósitos:

- Podrían servir para sacudir a su empleado y sacarlo de sus malos hábitos.
- Podría servirle para defender su calificación al empleado, tanto ante su propio jefe.

Por tanto, las advertencias escritas deben identificar las normas que sirvieron para juzgar al empleado, establecer con claridad que el empleado conocía la norma, especificar cualquier infracción de la norma y demostrar que el empleado tuvo una oportunidad para mejorar su conducta. Esto además sirve como respaldo para la empresa ante el Ministerio de Trabajo, por si se presentara algún problema.

## **Responsabilidad**

La persona que lleva el control de la entrevista debe de ser objetiva y confidencial, ya que el subordinado comentará de sus labores y su entorno, y en algún momento querrá manipular la situación involucrando su situación emocional o vida personal.

## **La Autoevaluación**

Las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, de acuerdo a la percepción del subordinado. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Las autoevaluaciones además de ser un medio en el que se le involucra al colaborador dándole un papel participativo dentro del proceso de Evaluación del Desempeño, hace que el colaborador haga una auto análisis de su situación. Y aunque muchas veces estas autoevaluaciones puedan ser sobre o sub calificadas por el colaborador, son un excelente medio de comparación que estimulan la discusión constructiva en relación al desempeño que salió reflejado de la evaluación realizada por el jefe y la autoevaluación.

## **Forma de Calificar**

El sistema de calificación es contar la cantidad de medidores iguales (Óptimo, Bueno, Regular, Deficiente e Insuficiente) y agruparlos independientemente del factor que sea. La mayor cantidad de calificadores de un tipo determinarán el nivel de desempeño del colaborador.

## **Carta de sensibilización**



La Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala está interesada por conocer su desempeño laboral y con ello poder conocer sus habilidades, su identificación con la visión con el fin de poder crear las condiciones necesarias que le permita a la Facultad producir satisfactoriamente los bienes y servicios que requiere, y al colaborador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades.

De la misma manera, por medio de la evaluación del desempeño, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala busca identificar las herramientas que le ayuden a usted y a la Facultad a alcanzar tanto sus objetivos personales como los objetivos organizacionales, facilitando así el alcance de metas y aumentando el nivel de productividad deseado.

En la actualidad existen diversos tipos de evaluaciones del desempeño, dentro de los cuales se encuentra uno llamado “escalas gráficas discontinuas con base en el pasado”, el cual será el que se utilizará.

Dicha evaluación consiste en un cuestionario que contiene elementos clave a tomar en consideración para medir el nivel de rendimiento en el puesto de trabajo. Cada uno de esos elementos tiene a su vez cinco calificadores, es decir, cinco oraciones que describen el rendimiento del colaborador, pudiendo escoger una sola respuesta por cada elemento a evaluar. Este cuestionario será aplicado a los niveles gerenciales, jefaturas, administrativo y operativo.

De la misma manera es importante mencionar que la evaluación del desempeño no es más que un medio escrito de comunicación que busca mejorar la interacción entre usted y la facultad.

De antemano, muchas gracias por su acostumbrada colaboración.

**Facultad de Ingeniería**



Entrevista Evaluación del desempeño



1. ¿Sabe usted lo que es la evaluación de desempeño?
2. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño más usados?
3. ¿Conoce las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?
4. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para la Facultad de Ingeniería?
5. ¿Le permite saber lo que piensan los colaboradores de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?
6. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?
7. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la evaluación del desempeño?
8. ¿Se siente capacitado para realizar la evaluación de desempeño?
9. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la evaluación del desempeño?
10. ¿Sabe como efectuar una buena entrevista de evaluación del desempeño?