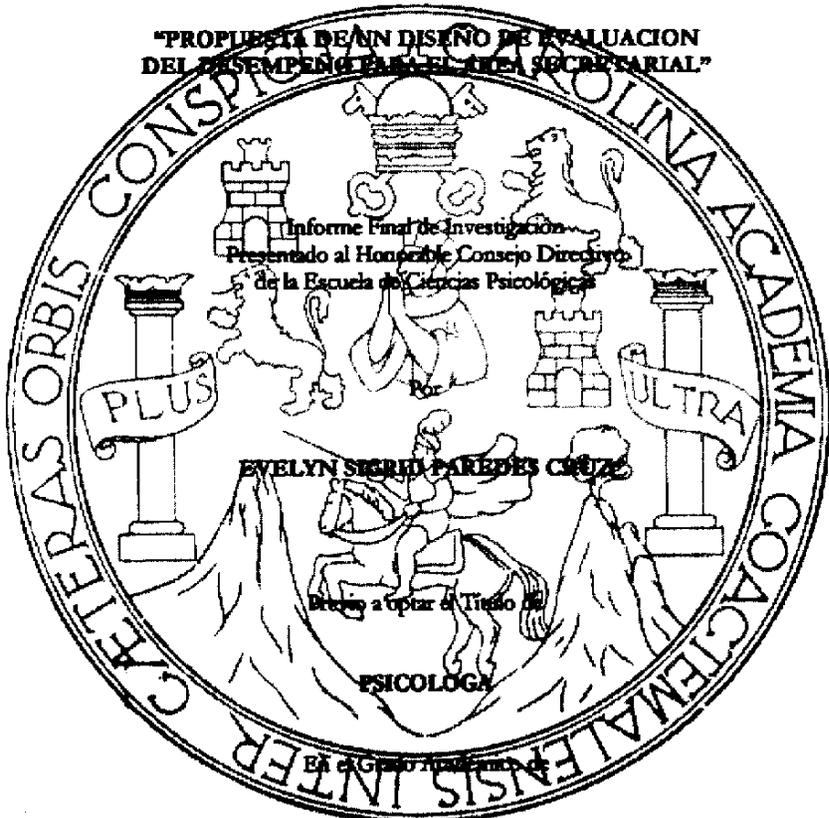


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

"PROPUESTA DE UN DISEÑO DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO PARA EL CREA SECRETARIAL"



LICENCIADA

Guatemala, Octubre de 1998.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

13  
T(1242)  
C.4

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Licenciado Abraham Cortez Mejia  
DIRECTOR**

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA**

**Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero  
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS**



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M.S., Ciudad Universitaria, Zona 17  
Tel.: 4763780-4, 4763805, ext. 483-1  
Dirección: CARRERA 4A/77B, ext. 4763214  
4. MAR. URACPSIGU@UNSA-CG  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 966-98

CODIPs. 861-96

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

23 de octubre de 1998

Señorita Estudiante  
EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted, el Punto CUARTO (4o.) del Acta TREINTA Y NUEVE NOVENTA Y OCHO (39-98) de Consejo Directivo, de fecha 22 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"CUARTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "PROPUESTA DE UN DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ

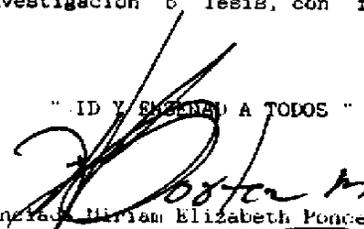
CARNE No. 91-15070

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Luis Ernesto Diéguez García y revisado por el Licenciado Carlos Orantes Troccoli.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"FID Y SEÑENAO A TODOS "

  
Licenciada Marian Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



Celina



Guatemala, 16 de octubre de 1,998

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio 54-E Ciudad Universitaria, Zona 13  
Tels. 4787704, 4789965, ext. 496-7  
Buzón 478982, 4787218 fax 4789914  
e Mail: USAC@CIEP@univ.gu  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos  
ESC. CIENCIAS PSICOLÓGICAS

RECIBIDO  
21 OCT. 1998  
16:00 HORA

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos E. Orantes T., ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"PROPUESTA DE UN DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ

CARNE No.

91-15070

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener **ORDEN DE IMPRESION**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH ROSA DE RALDONADO  
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ERDM/edr  
c.c. Docente Revisor/a  
Archivo





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio 10-3 Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel. 44721-4, 44721-5, 44721-6  
Boulevard Central, GUATEMALA, GUATEMALA  
y Mail: UNAC@CIENPSIC.UGM.GU  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala,  
16 de octubre de 1,998

LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle  
que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION,  
titulado:

**"PROPUESTA DE UN DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
PARA EL AREA SECRETARIAL"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE  
EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ

CARNE No.  
91-15070

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos  
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito  
**DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"DÉJEME ENSEÑAR A TODOS"**

LIC. CARLOS E. ORANTES  
DOCENTE REVISOR

CEOT/ada  
c.c. Archivo  
Docente Revisor



Guatemala, 04 de septiembre de 1998

Licenciada  
Edith Ríos de Maldonado  
Coordinadora de CIEPS  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Presente

Respetable Licenciada de Maldonado:

Por medio de la presente hago constar que personalmente he asesorado la realización del Informe Final de tesis titulado "EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL", elaborado por la estudiante:

**EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ DE GONZALEZ**  
**CARNET No. 9115070**

Considero que el trabajo mencionado llena los requisitos de una investigación profesional, doy mi aprobación y solicito a usted se sirva continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

  
Luis Diego García  
ASESOR



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio 14-2 Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tel: 476770-4, 476898, ext. 450-4  
Fax: 476780, 476725, ext. 476898  
e Mail: DEAC@PSIC@usac.gg  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 966-98

CODIPs. 797-98

**APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR**

Octubre 06 de 1998

Señora Estudiante  
Evelyn Sigrid Paredes Cruz de González  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señora Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGESIMO QUINTO (25o.) del Acta TREINTA NOVENTA Y OCHO (30-98) de Consejo Directivo, de fecha 19 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

**"VIGESIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: **"EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL"**, de la carrera: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**, elaborado por:

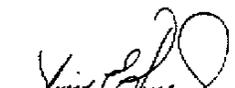
**EVELYN SIGRID PAREDES CRUZ DE GONZALEZ**

**CARNET No. 91-15070**

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Luis Ernesto Diéguez García."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciada ~~Miriam~~ Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



/Rosy

## **ACTO QUE DEDICO:**

**A DIOS:**

**Por su infinito amor y bondad**

**A MIS PADRES**

**AUGUSTO Y CONY Por su amor y apoyo incondicional, y como recompensa a su esfuerzo.**

**A MI HERMANA**

**DANIRA Por su compañía y cariño.**

**A MI FAMILIA**

**A esas personas que siempre me han brindado su tiempo y comprensión.**

**A MIS AMIGOS Que con hechos me han demostrado el significado de la palabra "amistad".**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**A LA UNIDAD POPULAR:**

**Centro de Servicios Psicológicos, en donde adquirí conocimientos, desarrollo como profesional y como ser humano.**

**A "LA NACIONAL" DISTRIBUIDORA DE LICORES, S. A.**

**Por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo.**

**A LIC. JOSE LUIS CAMPOLLO**

**Por transmitirme sus conocimientos a través de su ejemplo y calidad humana.**

**A LIC. CARLOS ORANTES**

**Por su valioso apoyo.**

**A LIC. JOSE ANTONIO GARCIA**

**Por ser una persona admirable y por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.**

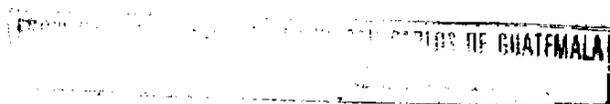
**A LIC. LUIS DIEGUEZ**

**Por su valiosa asesoría y significativa amistad.**

**A LIC. JORGE VILLATORO**

**Por su apoyo y por compartir conmigo sus conocimientos.**

**Y A USTED En especial**



**PADRINOS**

**LICENCIADO LUIS DIEGUEZ GARCIA**

**LICENCIADO JOSE ANTONIO GARCIA**

**LICENCIADO JORGE VILLATORO**

---

## INTRODUCCION

El presente trabajo titulado: "Propuesta de un Diseño de Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial", estudio realizado en una de las empresas de Industrias Licoreras de Guatemala, como lo es La Nacional, Distribuidora de Licores, S. A., se efectuó con el afán de Diseñar un instrumento que pueda ser aplicado y adaptado para otras empresas, ya que en cualquier empresa siempre habrá una secretaria a quien evaluar con el fin de desarrollarla, capacitarla, motivarla, etc.

Conociendo las utilidades y ventajas de esta herramienta como lo es La Evaluación del Desempeño, es necesario realizar el estudio y propuesta de una Evaluación del desempeño diseñada específicamente para el área secretarial, ya que actualmente no se cuenta con este diseño, el cual puede utilizarse de una manera estandarizada para nuestra sociedad guatemalteca. Con esta propuesta se persigue ayudar a las empresas al aprovechamiento de su Recurso Humano con una forma objetiva y técnica.

Es pues más que una tarea para el Psicólogo Industrial lograr todos los cambios que se necesiten para mejorar las condiciones laborales y la búsqueda de una mejor imagen de la asesoría que debe de dar el Departamento de Recursos Humanos para la realización de los

instrumentos como lo es La Evaluación del Desempeño.

En tal sentido una de las motivaciones que se tomaron en cuenta para la realización de la presente investigación fue el hecho de realizar una propuesta de un Diseño de Evaluación para el Area Secretarial para que se incremente la productividad de las empresas, por medio de la realización y desarrollo del personal; propiciar y mantener una efectiva administración y permanencia del personal, así como la fijación de planes de progreso individuales; determinar diferencias del potencial de cada secretaria para superar deficiencias y para reforzar las conductas efectivas; definir los objetivos inherentes al puesto fijando metas en forma conjunta de jefes y secretarias y por último retroalimentar a las secretarias sobre la manera en que están desarrollando sus funciones, mejorando con esto la comunicación.

Este estudio se ha constituido en una propuesta de un Diseño de Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial que pueda generalizarse para todo tipo de empresa, no obstante se llevó a cabo en la empresa La Nacional, Distribuidora de Licores, S. A., tomando como muestra para el estudio, a las diez secretarias que laboran para esta empresa, a sus respectivos jefes y a diez personas que tienen relación laboral dentro de la organización de Industrias Licoreras, con las diez secretarias encuestadas, como lo son: Jefe de Producción, Jefe de Bodega, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Operaciones y seis Supervisores de Ventas. Cabe mencionar que se tomó en cuenta el criterio de las

secretarias, de sus jefes y de personas que tienen relación laboral con las secretarias, dentro de la organización, con el fin de estandarizar los factores y actitudes que se deben evaluar para el puesto secretarial. El criterio de los jefes es importante ya que ellos evalúan directamente las funciones de las secretarias y éstas últimas porque son quienes las realizan. Se tomó en cuenta el criterio de diez personas que tienen relación laboral con las secretarias, dentro de la organización, ya que ellos son clientes internos de las secretarias y pueden emitir un juicio de cuáles son los aspectos que se deben evaluar para esta área. Todo esto en pro de una comunicación sana y productiva.

Surgió la inquietud de realizar un diseño para el área Secretarial, derivado de la importancia que este puesto tiene para mantener una satisfactoria relación comercial con las empresas que son nuestros clientes, ya que la Secretaria es el primer contacto en el mundo empresarial.

Refiriéndonos a la filosofía de Calidad Total, si un colaborador no realiza lo esperado en su puesto de trabajo puede ser por las siguientes razones:

- Porque no sabe
- Porque no entiende
- Porque no quiere
- Porque no posee las herramientas necesarias

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Partiendo de este punto, la Evaluación del Desempeño será nuestra herramienta para detectar cuáles son los casos que se están presentando en nuestra organización y a través de este método de Evaluación buscar las diferentes formas para lograr la productividad deseada. Dentro de los indicadores que la Evaluación del Desempeño podrá revelar, están diferentes actividades propias de la Psicología Industrial: Motivación, Capacitación, Plan de Carrera, etc.

Aunado a la productividad, que es el requisito buscado por las empresas, encontraremos que si una Secretaria se siente bien desempeñando su trabajo, estará realizada como profesional, logrando así una de las necesidades humanas que menciona Maslow<sup>1</sup>, las cuales están íntimamente relacionadas. Lo óptimo será que una mujer tenga la oportunidad de satisfacer sus necesidades primarias, así como las de desarrollo, inclusión y superación, ya que en nuestra realidad actual la mujer debe desempeñar diferentes roles: ama de casa, esposa, madre y trabajadora. Y si en algunos casos las mujeres están trabajando por necesidad económica, lo mínimo que se espera es que desempeñen su trabajo con satisfacción y eficiencia para lograr una mejor forma de vida.

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, "Administración de Personal", p. 350-351

# CAPITULO I:

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### ANTECEDENTES:

La Evaluación del desempeño no es una práctica nueva ya que San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de sus jesuitas.

“En 1842 el Congreso de Estados Unidos aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, el que incluía si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente en pro del desempeño público. En 1845 el Presidente de los Estados Unidos, James Polk, ordenó que los informes le fueran enviados directamente. En 1880 el Ejército americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional. La experiencia militar fue asimilada por los empresarios y en 1918, la General Motors ya poseía un sistema de evaluación para sus ejecutivos. A partir de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo efectivo.”<sup>2</sup>

La Evaluación del Desempeño consiste en comparar el desempeño laboral real de cada empleado con su rendimiento deseado, contra los estándares u objetivos propios del puesto. Se debe determinar a través del análisis del puesto los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se deben de realizar.

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", p. 297-298

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Asimismo, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de motivación, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.<sup>3</sup>

La evaluación del desempeño puede ser:

**INFORMAL:** Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral.

**FORMAL SISTEMÁTICA:** Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumento o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación.<sup>4</sup>

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Existen varias razones para evaluar el desempeño, entre estas podemos mencionar:

- Ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- Ofrece oportunidad para que exista comunicación entre el supervisor y colaborador, con el fin de que revisen el comportamiento del colaborador en relación con el trabajo. Todas las personas necesitan retroalimentación de su desempeño.
- Permite que se elabore un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.<sup>5</sup>
- Contribuye al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, logrando desarrollar las primeras y superar las segundas mediante un cambio de actitud.

<sup>3</sup> William Werther, "Administración de Personal y Recursos Humanos", p. 184

<sup>4</sup> James Stoner y otros. "Administración de Recursos Humanos", pp. 433-434

<sup>5</sup> Gary Dessler, op. cit., p. 549

- Identifica a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.<sup>6</sup>
- Proyecta problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, el no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación, etc.
- Mejora las relaciones humanas entre el supervisor y los colaboradores.
- Ayuda al auto-perfeccionamiento del empleado
- Proporciona información básica para la investigación y planeación del área de Recursos Humanos.<sup>7</sup>
- Estimula a la mayor productividad.
- Proyecta qué personal no pasará su periodo de prueba
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo<sup>8</sup>

## **RELACION ENTRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LAS DEMAS**

### **FUNCIONES DE RRHH:**

**RECLUTAMIENTO:** La evaluación del desempeño da la base para juzgar la efectividad de los esfuerzos de reclutamiento.

**SELECCIÓN:** La evaluación del desempeño da la base para validar la función de selección. La selección provee personal que más cabalmente cumple los patrones de exigencias.

**RELACIONES CON LOS TRABAJADORES:** Los sindicatos pueden restringir los métodos de evaluación. La evaluación del desempeño sirve para balancear el énfasis de los sindicatos en la antigüedad.

**ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION:** La evaluación del desempeño puede ser un factor al determinar las escalas de pago. Las escalas de pago pueden parcializar la evaluación del desempeño.

<sup>6</sup> Michael Armstrong, "Gerencia de Recursos Humanos", p. 169

<sup>7</sup> "Administración de Recursos Humanos", p.339, 340

<sup>8</sup> Gary Desler, op. cit., p. 305-306

**ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:**

El entrenamiento y el desarrollo ayuda a

lograr los patrones de desempeño.<sup>9</sup>

### **¿QUIEN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?**

Se recomienda que el instrumento debe ser diseñado y actualizado por el área de Recursos Humanos, en conjunto con una comisión de evaluación del desempeño, esta comisión puede ser formada por los más altos niveles de la organización. Sin embargo la acción de evaluar debe ser ejecutada por el Supervisor o Jefe Inmediato de cada colaborador, identificando como ya se mencionó las fortalezas y debilidades del evaluado. Y el área de Recursos Humanos, funcionando como staff será la encargada de elaborar un plan sistemático de los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño. Esta área también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación, buscando ser los más objetivos posible.

Existe el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados. Este método puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de un buen nivel cultural y de equilibrio emocional. En este sistema el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su jefe inmediato para que juntos lo analicen.

Cuando el empleado es quien se evalúa se reduce la posibilidad de actitudes defensivas.

---

<sup>9</sup> Hernández y otros, op. cit., p. 157

## **PASOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

El proceso de evaluación del desempeño debe basarse hasta donde sea posible en hechos objetivamente observados y no en opiniones subjetivas. Es importante que el empleado conozca en base a qué será evaluado, es decir que se debe evaluar en base a metas o estándares de desempeño previamente establecidos.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

1. Descripción del puesto: esto implica que el supervisor y el colaborador están de acuerdo de lo que se espera que éste último realice en su puesto de trabajo. Para facilitar su comprensión se puede describir lo siguiente:

- ⇒ Definir el propósito general del cargo.
- ⇒ Definir las áreas de resultados claves o principales responsabilidades, las cuales deben limitarse a siete u ocho.
- ⇒ Definir por cada área de resultados, los objetivos por alcanzar durante un periodo definido como: metas, estándares y proyectos especiales.

2. La evaluación del desempeño: la cual significa comparar el rendimiento real del colaborador con los estándares determinados en el paso uno.
3. Sesiones de retroalimentación: Son durante las que se comentan el desempeño y progresos del colaborador y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que sea necesario.<sup>10</sup>

## **SELECCIÓN DE CRITERIOS:**

Antes de que se lleve a cabo cualquier evaluación, es preciso que los criterios con los cuales se evaluará a los empleados estén bien definidos. Deben hacerse tres consideraciones básicas al escoger criterios; según Hernández y otros:

---

<sup>10</sup> Gary Desler, *op. cit.*, p. 549, 550

1. **"APLICABILIDAD:** Se refiere a que los criterios se relacionen con los objetivos de los trabajadores.
2. **QUE NO HAYA DISTORSION:** Al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, por ejemplo, hay que tomar en cuenta las diferencias en el tipo y la condición del equipo que es utilizado. La comparación del desempeño de los agentes de ventas está distorsionada muchas veces por el hecho de que hay mucha diferencia en el potencial comercial de un territorio a otro.
3. **CONFIABILIDAD:** La confiabilidad de un criterio se refiere a su estabilidad o uniformidad. En el caso de rendimiento de trabajo, se refiere a la manera en que los individuos tienden a mantener un cierto nivel de desempeño a través del tiempo. Puede ser medido al correlacionar dos conjuntos de clasificaciones hechos por un solo evaluador, o por dos evaluadores diferentes.<sup>11</sup>

### **PROBLEMAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Estos problemas se pueden suscitar en cualquier etapa del proceso:

1. **Carencia de estándares.** Sin estándares no puede haber una evaluación objetiva de los resultados.
2. **Estándares irrelevantes o subjetivos.** Deben establecerse los estándares mediante el análisis de la producción del puesto para asegurarse que éstos se relacionan con el trabajo.
3. **Estándares poco realistas.** Los estándares son metas con un potencial motivador.
4. **Evaluaciones fallidas del desempeño.** La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los estándares o el cumplimiento de los mismos.
5. **Errores del evaluador.** Los errores de los evaluadores comprenden el sesgo o prejuicios del mismo, el efecto de halo, el error de constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.
6. **Mala retroalimentación hacia el empleado.**
7. **Comunicaciones negativas.** El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
8. **Incapacidad para aplicar datos de evaluación.** La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios

<sup>11</sup> Hernández y otros, op. cit., Pag. 1162-163

múltiples así como la frecuencia de la evaluación presentan también problemas.<sup>12</sup>

#### **Algunos problemas psicológicos de la calificación:**

**"EFECTO DE HALO O AUREOLA:** consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal."<sup>13</sup> Dessler dice que "es cuando la calificación que hace un supervisor de un colaborador en una característica influye la calificación de esa persona en otras características.

**TENDENCIA CENTRAL:** Tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

**TENIDAD/RIGIDEZ:** El problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

**SESGO:** La tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben estos empleados."<sup>14</sup>

Otros autores hablan también del "EFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES. Si se utilizan mediaciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado."<sup>15</sup>

#### **RAZONES PARA EL FRACASO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Los supervisores no ven el beneficio derivado del tiempo y energía gastado en el proceso.

Los jefes rechazan el confrontamiento cara a cara.

Muchos de los jefes no están lo suficientemente instruidos en las técnicas de dirigir entrevistas de evaluación.

El papel de juez requerido para evaluar está en conflicto con el papel de guía y líder.

<sup>12</sup> Gary Dessler, *op. cit.*, p. 563

<sup>13</sup> Enrique Basualdo, "Administración de Personal", p. 348

<sup>14</sup> Gary Dessler, "Administración de Personal", p. 564

<sup>15</sup> William Werther, *op. cit.*, p. 189

## **METODOS PARA REDUCIR LAS DISTORSIONES:**

Es importante capacitar a los evaluadores, lo cual implica: explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión que se pudieran presentar; explicar la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre el personal, para resaltar la imparcialidad y objetividad; permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

## **METODOS:**

*Dessler, menciona:*

- ◊ *TECNICA DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION*
- ◊ *METODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACION*
- ◊ *METODO DE COMPARACION DE PARES*
- ◊ *METODO DE DISTRIBUCION FORZADA*
- ◊ *METODO DE INCIDENTE CRITICO*<sup>16</sup>

*Hernández dice:*

- ◊ *ESCALAS DE CALIFICACION BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO*
- ◊ *ESCALAS DE ENSAYOS*
- ◊ *ADMINISTRACION POR OBJETIVOS*
- ◊ *LISTA DE VERIFICACION*
- ◊ *METODO DE JERARQUIAS*
- ◊ *ESTUDIO DE CAMPO*
- ◊ *EVALUACION DE GRUPOS*
- ◊ *POR COMPAÑEROS*
- ◊ *POR ESTANDARES DE PRODUCCION*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Gary Dessler, op. cit., p. 552

<sup>17</sup> Hernández y otros, op. cit., p. 167-174

*Chiavenato se refiere a:*

- ◊ *METODO DE SUPERPOSICION DE PERFILES*
- ◊ *ESCALAS DE PUNTUACION*
- ◊ *ESTABLECIMIENTO DE CATEGORIAS*
- ◊ *METODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS NOTABLES.*<sup>18</sup>

#### **ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

'Es el tipo de entrevista con un empleado para hacer planes de desarrollo -dice Desler- para mantener el desempeño satisfactorio si no hay promoción a la vista o para corregir el desempeño insatisfactorio.'<sup>19</sup>

Este tipo de entrevista da al jefe inmediato la oportunidad de hablar de la calidad de rendimiento con el colaborador y de explorar posibles áreas de mejoras y crecimiento. También permite la oportunidad de identificar más profundamente las actitudes y los sentimientos del colaborador y así mejorar la comunicación entre las partes.

El entrevistador debe:

- Hacer énfasis en los puntos en los cuales el individuo puede mejorar, en vez de acentuar las debilidades con críticas que sólo producen frustración.
- Sugerir formas de mejoría, evitando sugerencias paternalistas o utópicas que ni él mismo puede llevar a cabo.
- Centrar la entrevista en las oportunidades de crecimiento del puesto, sin hacer ofrecimientos de sueldo o promoción que después no se puedan cumplir.
- Definir un plan realista de desarrollo y crecimiento del subordinado.
- Hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los cuales puede basarse el individuo o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser

<sup>18</sup> Idelfonso Chiavenato, *op. cit.*, p.190-193

<sup>19</sup> Gary Desler, *op. cit.*, p. 573

subrayados.

- Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o de características personales.
- Conceptuar sobre las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la posición actual del individuo, reconociendo que generalmente, el progreso descansa sobre contribuciones notables y sobre responsabilidades delegadas.
- Focalizar los planes sobre un objetivo, por ejemplo, aumentar la eficacia como especialista en comunicaciones, o como contador de costos, y no sobre la mejora general.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Ser específico en cuanto pueda.
- Contrar sus comentarios en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con su evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.<sup>20</sup>

Deslier reconoce tres clases de entrevista:

TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVO DE ENTREVISTA
Satisfactorio - Promovible	Elaborar planes de desarrollo
Satisfactorio - No promovible	Mantener el desempeño
Insatisfactorio - Corregible	Plan de corrección
Insatisfactorio - No corregible	Despedir o tolerar (no se requiere entrevista). <sup>21</sup>

## LA SECRETARIA:

Por ser el Recurso Humano objeto de estudio en este trabajo de investigación -dice el Suplemento La Secretaria- algunos consejos que Nathalie Devalls sugiere en su libro

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, op. cit., 573

**Etiqueta de Hoy, enfocados directamente para las secretarias:**

- *Sea puntual... tanto para llegar al trabajo como para asistir a una cita de negocios.*
- *A la hora de marcharse de la oficina, no comience a recoger sus objetos personales con media hora a veinte minutos de anticipación.*
- *Mantenga su área de trabajo siempre ordenada y atractiva.*
- *No se pinte las uñas, ni se maquille, ni se peine en horas de trabajo.*
- *No fume en su centro de trabajo. Está prohibido por la ley.*
- *Su escritorio no es un lugar para comer*
- *Si pide prestado algún efecto de oficina a un compañero, asegúrese de devolverlo tan pronto haya terminado con él.*
- *Evite los chismes de oficina.*
- *Mientras trabaja mantenga todas las gavetas de su escritorio cerradas.*
- *No suba los pies sobre las sillas, mesas o gavetas.*
- *Si tiene que hablar, hágalo en voz baja.*
- *No se detenga frente al escritorio de un compañero por el simple hecho de que en ese momento no tiene nada que hacer.*
- *Al pedir algún favor en la oficina, siempre use la frase mágica 'por favor'.*
- *Si es a usted a quien le piden el favor, y puede hacerlo, muestre su amabilidad, aunque le esté tomando un tiempo que considere valioso.*
- *Sea firme con los hombres de la oficina y no acepte avances personales.*
- *Nunca entre en una oficina, aunque la puerta esté abierta, sin antes tocar.*
- *No lleve sus problemas personales al trabajo.*
- *La discreción es la mayor de las cualidades de una buena ejecutiva.*
- *La ropa de una ejecutiva jamás debe ser ceñida, con escotes pronunciados o falda demasiado corta. El buen gusto tiene que prevalecer en todo momento.<sup>22</sup>*

## **COMUNICACIÓN:**

Es un factor muy importante para el desarrollo de esta investigación, ya que como se analizó en el tema de la Evaluación del Desempeño, la comunicación entre supervisor y colaborador debe ser de forma directa, clara y bien elaborada.

---

<sup>21</sup> Gary Dessler, *op. cit.*, p. 573

<sup>22</sup> Suplemento Prensa Libre, 22 de abril '98, La Secretaria, p.5

"La comunicación -dice Huse- es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada."<sup>23</sup>

La comunicación necesita una codificación y una decodificación. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo decodifica. Existen unos conjuntos perceptivos o "ruidos" en la línea que reducen la claridad y precisión de la información.

El comportamiento humano está constituido, en gran parte, por un proceso de intercambio social, y la percepción y la comunicación son las dos variables que más influyen en dicho intercambio. La percepción resulta afectada por varios factores personales; por lo que cada persona ve el mundo de un modo distinto y se comporta de una forma que tiene sentido para ella tal y como ve el mundo.

Las percepciones afectan las comunicaciones, pueden surgir muchos obstáculos para el intercambio social eficaz. Aunque existe una gran variación perceptiva entre los supervisores y sus colaboradores, la realimentación mutua puede ayudar a mejorar la comprensión por parte de un grupo de necesidades motivacionales del otro.

## **EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA LABORAL:**

Se entiende por "Psicología Laboral como la aplicación o extensión de los principios

---

<sup>23</sup> Edgar Huse, "El Comportamiento Humano en la Organización", p. 94, 95, 102,103

y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria".<sup>24</sup>, lo cual nos ayuda a conocer y manejar adecuadamente los distintos programa de recursos humanos con los que debe contar una Organización.

La Psicología industrial o laboral consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo.<sup>25</sup>

El objetivo del Psicólogo Laboral es el factor humano. Seleccionar los mejores trabajadores, simplificar las tareas, tratar de adaptar la maquinaria al hombre y buscar un buen clima organizacional, resolver conflictos individuales de los trabajadores, proporcionando informes precisos de sus actividades.

El campo de acción del Psicólogo en la Industria es vital debido a que su campo de acción es propicio para el estudio de la conducta humana, y los resultados se pueden aplicar a la planificación, producción y distribución, sus conocimientos no sólo tienen utilidad económica para el industrial, sino que también puede hacer que las condiciones laborales resulten más agradables para el empleado y el empleador.

---

<sup>24</sup> Blum, Milton y J.C. Naylor. "Psicología Industrial". México, Editorial Trillas, 1989. P.17

<sup>25</sup> Schultz, Duane P. "Psicología Industrial", p.6

Dentro de las áreas específicas de la Psicología Industrial, se pueden mencionar: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Entrenamiento, Motivación de Personal; Liderazgo, condiciones de trabajo, psicología de la ingeniería, estrés, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, Desarrollo de personal, Evaluación del desempeño, Inducción de personal, Psicología del Consumidor.<sup>26</sup>

Conocimientos requeridos del perfil del Psicólogo Industrial para llevar a cabo con éxito sus funciones y atribuciones:

- Organización de la empresa
- Reclutamiento y selección de personal
- Adiestramiento y desarrollo de personal
- Evaluación del desempeño
- Psicología del personal
- Mecánica humana y ergonomía

---

<sup>26</sup> Duare P. Shultz, *op. cit.*, p.27

- **Psicología del consumidor**
- **Higiene laboral**
- **Adiestramiento**
- **Leyes laborales**
- **Computación**
- **Administración**

## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

**DESCRIPCION DE LA MUESTRA:** Para llevar a cabo la investigación de campo se tomó como muestra las diez secretarias y los jefes de las secretarias que trabajan para una de las empresas de Industrias Licoreras de Guatemala, como lo es "La Nacional" Distribuidora de Licores, S. A., situada en Km. 16.5 Carretera Roosevelt Mixco, las secretarias pertenecen a los siguientes Departamentos de La Nacional: Gerencia General, Sub Gerencia, Gerencia de Ventas, Departamento de Nóminas, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Mercadeo, Gerencia de Recursos Humanos, Departamento Internacional, Gerencia On premise, Gerencia de Logística. Las secretarias encuestadas oscilan entre las edades de 20 a 40 años, todas con nivel medio como mínimo y algunas de ellas con algunos años de estudios universitarios. Siete de los diez jefes inmediatos de estas diez secretarias poseen título universitario y tres de los diez poseen nivel medio. Asimismo, se encuestaron diez personas que tienen relación laboral con las secretarias, dentro de la organización de Industrias Licoreras de Guatemala, siendo estas Jefe de Operaciones, Jefe de Bodega, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Producción y seis Supervisores de Ventas, quienes son clientes internos de las secretarias, debido a que diariamente tienen contacto laboral con las



secretarias y como clientes internos pueden dar una opinión objetiva de la clase de servicio que esperan de una secretaria.

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Se les proporcionó a las diez secretarias, a sus respectivos jefes y a diez personas que tienen relación directa con las secretarias dentro de la organización, los cuales son: Jefe de Operaciones, Jefe de Bodega, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento, seis Supervisores de ventas, una encuesta sencilla, para lo cual se les explicó que el objetivo de requerir su colaboración y participación en este estudio, era obtener un diseño que contenga los aspectos generales del trabajo secretarial susceptibles de ser evaluados, con el fin de contar con un Diseño de la Evaluación del Desempeño para el Area secretarial, que pueda ser utilizado en las diferentes empresas de nuestro país.

Se tomó esta muestra ya que la secretaria sabe con precisión cuáles son sus funciones, los jefes saben qué esperan de sus secretarias y a las personas que tienen relación directa con las secretarias dentro de la misma organización, llamense clientes internos, se les tomó en cuenta ya que ellos actualmente tienen un concepto del servicio de la secretaria. Se les explicó que la encuesta la deberían de responder en forma individual y en su lugar de trabajo, dado que no fue necesario reunirlos en un salón específico.

**TECNICA DE ANALISIS ESTADISTICO:** Por el tipo de investigación, se utilizó el análisis porcentual, ya que de esta manera se eligieron los factores más significativos de la

encuesta, para poder realizar el Diseño de la Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial.

**INSTRUMENTOS:** Se utilizaron como instrumentos para recabar la información de esta investigación, un formulario de Análisis de puestos, para obtener una estandarización del perfil del puesto de las diez plazas secretariales que existen en La Nacional, perteneciendo estas plazas a las secretarias de los siguientes Departamentos: Gerencia General, Sub Gerencia, Gerencia de Logística, Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Nóminas, Departamento Internacional, Gerencia On premise, Gerencia de Ventas, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Mercadeo. Así mismo se realizó una encuesta aplicada a las diez secretarias y a los diez jefes inmediatos de estos Departamentos, y se encuestó a diez personas que tienen relación laboral directa, dentro de la organización, con las diez secretarias: Jefe de Operaciones, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Bodega y seis Supervisores.

El primer instrumento fue diseñado con todos los aspectos que técnicamente se requieren para la Descripción de un puesto. Cuenta con una serie de preguntas directa divididas en seis secciones: Datos Personales, Datos Generales del Puesto, Tareas que realiza en el puesto que ocupa, Responsabilidades y condiciones del puesto, Identificación del Colaborador y por último la información del Jefe Inmediato, esta sección debe de ser completada por el Jefe Inmediato para avalar la información proporcionada por la

secretaria. (Ver anexo No. 1).

Así también, se consultó el Manual de Puestos de LA NACIONAL, para analizar específicamente los puestos Secretariales; posteriormente se actualizó la información, contando con el apoyo de los jefes de Departamento. Una vez obtenida esta información se estandarizó el perfil del puesto secretarial.

El segundo instrumento fue diseñado con el afán de contar con el punto de vista, tanto de secretarias como de los jefes inmediatos, de los aspectos que se debieran evaluar para medir el desempeño secretarial. En esta encuesta se brindan veintitres aspectos, éstos fueron obtenidos de la descripción de puestos del Manual de Recursos Humanos de La Nacional, de los cuales las personas encuestadas deben elegir diez aspectos de los veintitres, tomando en cuenta que su elección indicará que son los aspectos de más peso para el desarrollo y productividad de una secretaria. (Ver anexo 2)

Después de la recolección de datos, se procedió a la estandarización del perfil del puesto secretarial, luego a la tabulación de los resultados, utilizando porcentajes y representación gráfica.

## CAPITULO III

### PRESENTACION, DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo durante el mes de agosto de 1998, con las diez Secretarías y los diez Jefes Inmediatos de los departamentos de LA NACIONAL, Distribuidora de Licores, S. A., los cuales son: Gerencia General, Sub Gerencia, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Mercadeo, Gerencia de On premise, Gerencia de Logística, Gerencia de Ventas, Departamento de Nóminas, Departamento Internacional. Aunada a esta muestra se trabajó con diez personas que tienen relación directa con las secretarías, dentro de la organización de Industrias Licoreras de Guatemala, las cuales son: Jefe de Operaciones, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Bodega, Jefe de Producción y seis Supervisores de Ventas.

Tanto la encuesta como la estandarización del perfil de puestos, haciendo énfasis en las tareas propias del puesto secretarial, nos proyectan los diez factores principales y más objetivos que se deben evaluar y que son la base de la propuesta del Diseño de esta investigación.

En la encuesta aplicada a las diez secretarías, los factores elegidos con mayor porcentaje fueron los siguientes: Atención de llamadas telefónicas 80%, Puntualidad y Asistencia 80%, Productividad 70%, Registro y Controles 70%, Colaboración 70%,

**Presentación 60%, Habilidad para relacionarse 50%, Archivo 50%, Correspondencia 50% y Exactitud 50%. (Ver gráfica No. 1)**

**En la encuesta aplicada a los diez jefes, los factores elegidos con mayor porcentaje fueron los siguientes: Atención de llamadas telefónicas 90%, Archivo 90%, Correspondencia 90%, Registros y Controles 90%, Seguimiento de Asuntos 90%, Exactitud 90%, Presentación 80%, Puntualidad y Asistencia 80%, Habilidad para relacionarse 70%, Previsión de Stock de Útiles de Oficina 70%. (Ver Gráfica No. 2).**

**En la encuesta aplicada a las diez personas que tienen relación laboral directa con las secretarías, dentro de la organización, es decir a los Jefes y Supervisores, los factores elegidos con mayor porcentaje fueron los siguientes: Atención de llamadas telefónicas 90%, Archivo 70%, Correspondencia 70%, Registros y Controles 70%, Seguimiento de Asuntos 90%, Exactitud 70%, Presentación 10%, Puntualidad y Asistencia 80%, Habilidad para relacionarse 90%, Previsión de Stock de Útiles de Oficina 70%. (Ver Gráfica No. 3).**

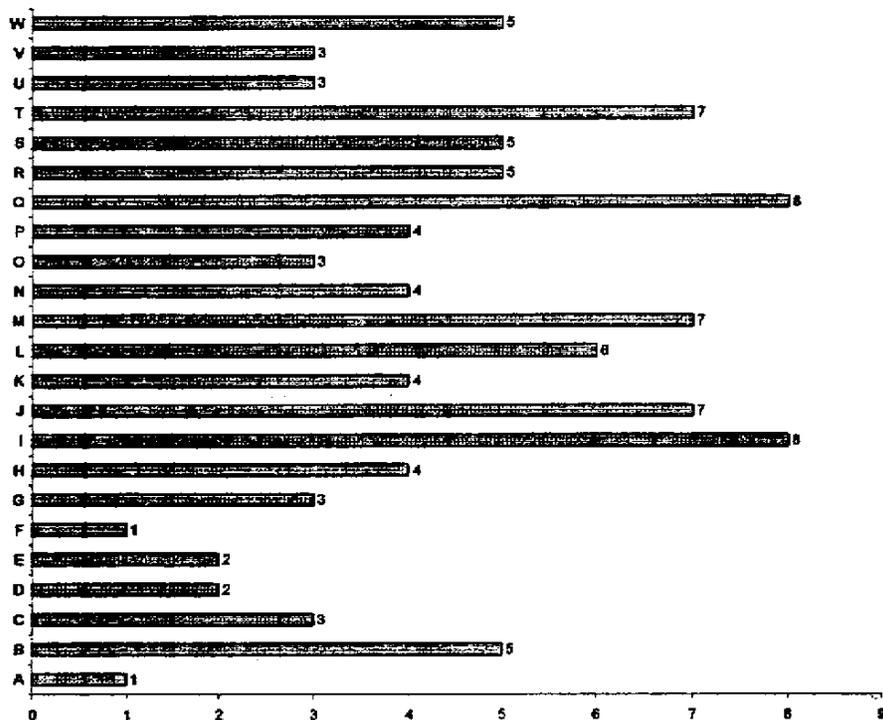
La nomenclatura de las gráficas es la siguiente:

**FACTORES**

- A. ESMERO EN EL TRABAJO**
- B. HABIL PARA RELACIONARSE**
- C. CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**
- D. CONOCIMIENTO DEL PUESTO**
- E. CONDUCTA EN EL TRABAJO**
- F. CUIDADO DEL EQUIPO**
- G. AUSENCIAS AL TRABAJO**
- H. PRECISION**
- I. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA**
- J. PRODUCTIVIDAD**
- K. EFICACIA**
- L. PRESENTACION**
- M. COLABORACION**
- N. ORDEN**
- O. ORGANIZACIÓN**
- P. RESPONSABILIDAD**
- Q. ATENCION DE LLAMADAS TELEFONICAS**
- R. ARCHIVO**
- S. CORRESPONDENCIA**
- T. REGISTROS Y CONTROLES**
- U. SEGUIMIENTO DE ASUNTOS**
- V. PREVISION DE STOCK UTILES DE OFICINA**
- W. EXACTITUD**

## GRAFICA No. 1

Encuesta realizada a diez Secretarías de La Nacional, Distribuidora de Licores, S. A., en agosto de 1998.



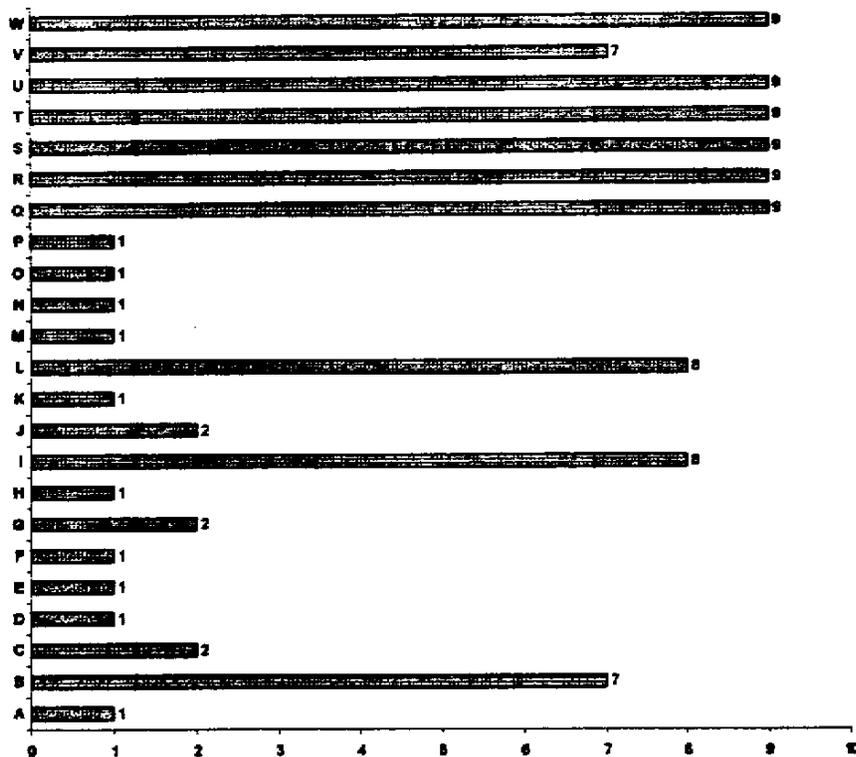
**LAS LITERALES = LOS FACTORES A EVALUAR**

**DE 0 A 10 = EL No. DE VECES QUE RESPONDIERON CADA**

**FACTOR**

## GRAFICA No. 2

Encuesta realizada a diez Jefes de Secretarías de La Nacional, Distribuidora de Licores, S. A., en agosto de 1998.



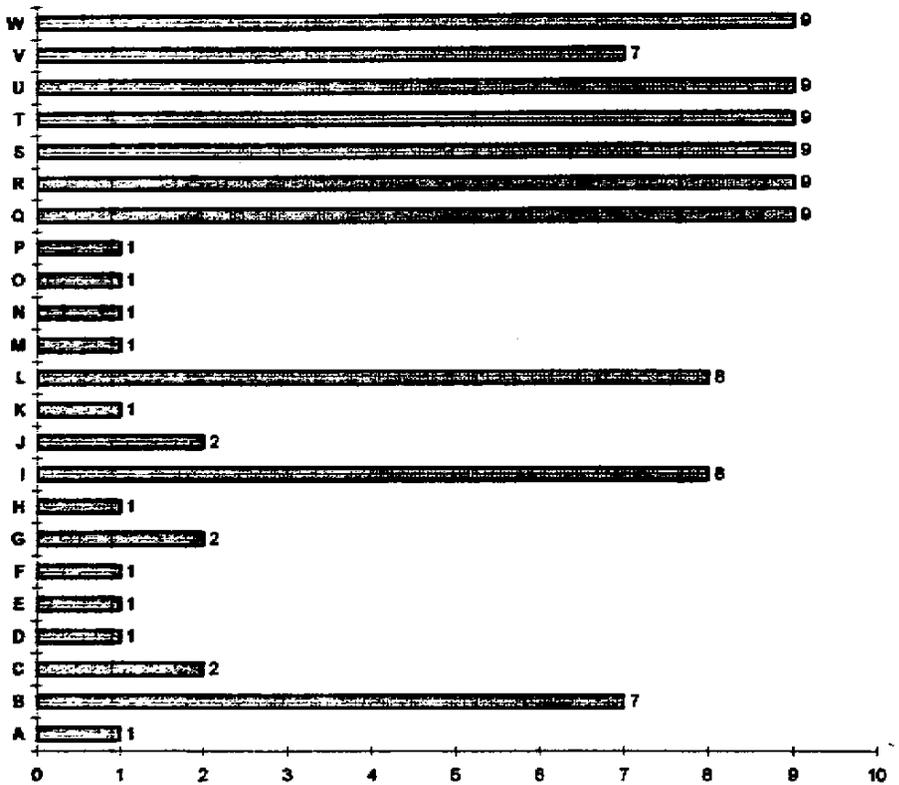
**LAS LITERALES = LOS FACTORES A EVALUAR**

**DE 0 A 10 = EL No. DE VECES QUE RESPONDIERON CADA**

**FACTOR**

### GRAFICA No. 3

Encuesta realizada a diez personas que tienen relación laboral con las Secretarías de La Nacional, Distribuidora de Licores, S. A.



**LAS LITERALES = LOS FACTORES A EVALUAR**

**DE 0 A 10 = EL No. DE VECES QUE RESPONDIERON CADA**

**FACTOR**

## **CAPITULO IV**

### **EXPOSICION DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL**

De acuerdo a los resultados finales obtenidos en las encuestas aplicadas a Secretarías, Jefes Inmediatos y personal que tiene relación laboral con las secretarías dentro de la organización, al Análisis, Actualización y Estandarización del perfil del puesto secretarial, lo cuales tuvo por objeto conocer qué se espera de la función del puesto secretarial para elaborar una propuesta de un Diseño de Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial, el cual cuente con elementos objetivos, para obtener como resultado una Evaluación técnica que cumpla con sus objetivos, se determinó evaluar los siguientes aspectos:

#### **CRITERIOS DE EVALUACION:**

##### **Area de Productividad:**

- **Atención de llamadas telefónicas** Se espera que la secretaria sea amable, que atienda con prontitud las llamadas y que transmita los mensajes a donde corresponda y en el momento justo.
- **Archivo:** Se espera que archive periódicamente, que encuentre con facilidad todo aquel

documento que se le requiera, que el archivo esté ordenado en orden lógico y con buena presentación.

- **Correspondencia:** Se espera que entregue y envíe la correspondencia a tiempo, que transcriba lo solicitado a tiempo.
- **Registros y Controles:** Se espera que lleve un registro y control de todo aquel documento que entregue y reciba, y que este sea fácil de ubicar.
- **Seguimiento de Asuntos propios del Departamento para el cual labora:** Se espera que mantenga constante comunicación con su jefe respecto al seguimiento que está dando a los asuntos propios del Departamento, así como que obtenga resultados de dicho seguimiento.
- **Previsión de stock de materiales y útiles de oficina:** Se espera que sea previsor para que no haga falta ningún material y equipo de oficina, para no ocasionar atraso alguno.
- **Exactitud:** Se espera que sea exacta por lo menos en un 90% de sus actividades secretariales.

#### **Area Personal:**

- **Presentación:** Se espera que su arreglo personal sea adecuado, esto implica un maquillaje discreto, vestir de forma adecuada, mantener cuidado en su aseo personal, en su peinado, etc.
- **Habilidad para relacionarse:** Se espera que sea tolerante, hábil, cordial, colaboradora y discreta.

**Area interactiva:**

- **Puntualidad y Asistencia:** Se espera que no se presente a sus labores después de la hora establecida, concediéndose diez minutos como máximo de retraso. Se espera que no se ausente de sus labores más de una vez al mes.

Para lograr una forma de calificación objetiva se determinan los siguientes parámetros de medición:

**TOTALMENTE SATISFACTORIO (90 A 100%)**

Agrega nuevas dimensiones a su trabajo cualitativa y cuantitativamente.

Supera expectativas de desempeño en los estándares y llega a ser excelente en cada uno de ellos.

Se anticipa, presenta alternativas de solución y/o soluciones a problemas.

**SATISFACTORIO (81 A 90%)**

Supera la mayoría de responsabilidades establecidos en la descripción de su puesto.

Supera expectativas de desempeño en la mayoría de los factores evaluados y llega a ser excelente en algunos de ellos.

Identifica y propone soluciones a problemas.

### **MEDIANAMENTE SATISFACTORIO (71 A 80%)**

Realiza normalmente todas las responsabilidades establecidas en la descripción de su puesto.

Alcanza la experiencia de desempeño en todos los factores evaluados y logra el éxito en algunos de ellos.

Identifica y propone soluciones a los problemas.

### **INSATISFACTORIO (51 A 70%)**

Su desempeño es variable.

Necesita supervisión y orientación adicional a lo normal.

### **TOTALMENTE INSATISFACTORIO (50 O MENOS)**

Escasamente realiza las responsabilidades establecidas en su descripción de puesto.

Cumple solo medianamente las expectativas de desempeño.

Necesita constante supervisión y ayuda.

Sobre la base del estudio anteriormente descrito se formula la exposición de la Propuesta del Diseño de la Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial, que contiene los factores que proyectaron mayor porcentajes y siendo coherentes a la estandarización del perfil del puesto secretarial, diseño que contiene una integración de métodos y técnicas a saber: Técnica de Escala Gráfica de Calificación, esta técnica fue empleada ya que enlistamos los

factores o características a evaluar y un rango del desempeño de cada una de ellas, calificando a la secretaria al identificarla con la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. El otro método utilizado fue el de Escalas de calificación basadas en el comportamiento, método que consiste en asignarle a cada rango de desempeño una puntuación que oscila de 0 a 100 puntos, esto con el fin de poder visualizar gráficamente por medio de una especie de termómetro, cuál de las características o factores posee mayor debilidad o fortaleza, según sea el caso.

La propuesta del diseño de la Evaluación del Desempeño para el Area Secretarial que se elaboró se sugiere sea utilizado cada tres meses, con el fin de llevar un seguimiento de la evaluación. En el mismo se debe anotar el nombre de la secretaria a evaluarse, el Departamento al que pertenece y el periodo o trimestre que se evaluará. Dicho diseño cuenta con:

- Diez factores que se sugiere evaluar a las secretarias, factores susceptibles a evaluarse en cualquier secretaria de cualquier empresa.
- Dos termómetros para cada factor, los cuales poseen una numeración de 0 a 100 puntos; termómetros que están asignados uno para que la secretaria se autoevalúe del rendimiento que según ella merece para cada factor y el otro para que el jefe evalúe a la secretaria del rendimiento que él ha observado respecto a cada factor. Cada termómetro debe ser sombreado para visualizar las áreas que proyectan debilidad, las que son

susceptibles de mejorarse y los factores en los cuales la secretaria muestra un desempeño insatisfactorio, asimismo se podrá visualizar si existe progreso en el desempeño de la secretaria a lo largo de las evaluaciones.

- Contiene también rangos de medición del desempeño, lo cual ayuda a que se tengan parámetros de evaluación para asignar las calificaciones correspondientes: De 0 a 50 se considera Totalmente Insatisfactorio, de 51 a 70 se considera Insatisfactorio, de 71 a 80 Medianamente Insatisfactorio, de 81 a 90 Satisfactorio y de 91 a 100 Totalmente Satisfactorio.
- Existe una casilla denominada Notas parciales, en la que se debe de colocar la calificación que asignó tanto la secretaria como el jefe inmediato.
- Existe una casilla denominada Nota Final, en la que se debe anotar la calificación final obtenida del diálogo y la negociación entre el Jefe y la Secretaria, en donde se discutirán y se defenderán los puntos de vista de cada uno hasta llegar a un acuerdo de una forma madura y objetiva.
- Contiene un área en la cual la secretaria debe anotar las áreas o factores en que posee debilidad, las que se comprometerá a mejorar. Esto será de utilidad para observar en el próximo período a evaluar si hubo o no una mejor rendimiento.
- Contiene un espacio para que firme tanto la secretaria como el jefe inmediato, para avalar que efectivamente ambas partes están involucradas en la Evaluación del Desempeño.

## DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL

**NOMBRE DE LA SECRETARIA:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**PERIODO DE EVALUACION:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** El valor de cada factor deberá ser evaluado de 0 a 100, señalando el número en las barras y anotando las notas parciales tanto el valor que asignó la secretaria como el jefe, posteriormente se anotará la nota final ya discutida por las dos partes.

INDICACIONES DEL DESEMPEÑO	FACTOR A		FACTOR B		FACTOR C		FACTOR D		FACTOR E		FACTOR F		FACTOR G		FACTOR H		FACTOR I		FACTOR J	
	Atención llamadas		Archivos		Correspondencia		Des. y Satisfacción		Des. asuntos y		Des. stock		Ejecución		Presentación		Hab. relaciones		Punt. y Actitudes	
	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe	Sec.	Jefe
Totalmente Satisfactorio  (91 a 100)	100		100		100		100		100		100		100		100		100		100	
	95		95		95		95		95		95		95		95		95		95	
Satisfactorio  (81 a 90)	90		90		90		90		90		90		90		90		90		90	
	85		85		85		85		85		85		85		85		85		85	
Med. Satisfactorio  (71 a 80)	80		80		80		80		80		80		80		80		80		80	
	75		75		75		75		75		75		75		75		75		75	
Insatisfactorio  (61 a 70)	70		70		70		70		70		70		70		70		70		70	
	60		60		60		60		60		60		60		60		60		60	
Total. Insatisfactorio  (50 o menos)	50		50		50		50		50		50		50		50		50		50	
	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
NOTAS PARCIALES:																				
NOTA FINAL:																				

COMPROMISO DE LA SECRETARIA PARA MEJORAR LOS FACTORES DEBILES:

---



---



---

FIRMA DE SECRETARIA: \_\_\_\_\_ FIRMA DEL JEFE: \_\_\_\_\_

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

1. Una Evaluación del Desempeño debe ser diseñada con bases reales y objetivas a cada puesto a evaluar. En el caso de la investigación que hoy nos ocupa, "el área secretarial" ha sido diseñada para medir y calificar las funciones, cualidades y actitudes que se espera que cumpla la secretaria.
2. La Evaluación del Desempeño secretarial debe realizarse cada seis meses como mínimo.
3. El análisis de puestos debe ser revisado periódicamente, con el objeto de poseer una Evaluación del Desempeño funcional y actualizada.
4. Se debe tener clara cuál es la función del puesto secretarial, ya que solo

si se tiene claro qué se espera de un puesto se puede evaluar.

5. La evaluación del desempeño debe llevarse a cabo de una forma técnica y ética

6. La evaluación del Desempeño Secretarial es una herramienta valiosa para darnos cuenta cómo se está desarrollando ese elemento humano que como ya se ha mencionado, en muchas ocasiones es el primer contacto con nuestro "cliente", ya sea interno o externo.

#### **RECOMENDACIONES:**

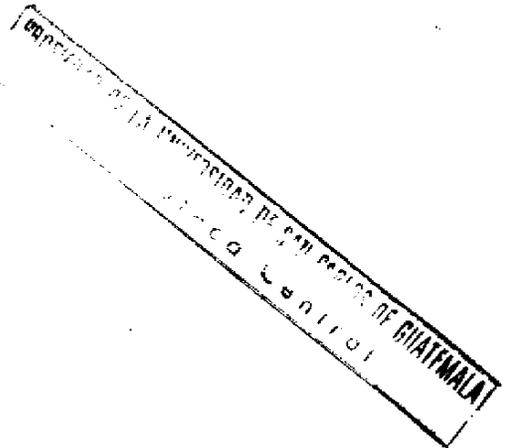
1. Al ingresar una secretaria a laborar, se le debe informar que existe en la empresa una Evaluación del Desempeño específica para el area secretarial, así también se le debe informar con qué periodicidad será evaluada, cuál es el fin de la misma y qué contiene la Evaluación.

2. El Departamento de Recursos Humanos debe asesorar a los Jefes que

tienen secretarías a su cargo, de la forma en que deben aplicar la Evaluación del Desempeño, del enfoque que se le debe de dar con el fin de lograr los objetivos de la misma.

3. La entrevista de Evaluación del Desempeño debe de realizarse de forma técnica, con el fin de manejar la misma satisfactoriamente, con el fin de solucionar los puntos débiles y mejorar lo que se está realizando bien, sin que la secretaria evaluada se desmotive o sienta que está siendo juzgada en lugar de ser orientada para lograr su productividad.

4. Se recomienda que este Diseño de Evaluación del Desempeño sea utilizado y adaptado, según sea el caso, en otras entidades, ya que los puestos Secretariales tienen mucha demanda en nuestro medio.



## BIBLIOGRAFIA

- STONER, J. Edward Freeman y Daniel Gilbert, *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, México, Editorial Prentice Hall, 1995, Traducción: Pilar Mascaró Sacristán, pp. 1991
  
- FRENCH, Wendell L., *Administración de Personal*, México, Editorial Limusa, 1983, pp. 656
  
- ARMSKRONG, Michael, *GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS*, Colombia, Legis Editores, S. A., 1991, Traducción Teresa Niño Torres., pp. 312
  
- CHIAVENATO, Idalberto, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, México, McGraw-Hill, Traducción María Isabel Fittipaldi de Ruiz, , 1985, pp. 578
  
- *La Secretaria Ejecutiva y su profesionalismo en la empresa*, Asociación de Gerentes de Guatemala, 1994
  
- *Día de la Secretaria*, Sansar, S. A, Suplemento Prensa Libre, 22 de abril de 1998, pp. 8
  
- *Administración de Personal*, Análisis de Puestos, Facultad de Ingeniería , 1994
  
- HERNANDEZ, Suerdlik, Varela, Chruren, Sherman, *Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1986, pp. 344
  
- HAMPTON, David R., *Administración*, Tercera Edición , México, McGraw-Hill, Traducción: Marco Antonio Malfavon Martínez, , 1989, pp. 791

- *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición , México, Editorial Trillas, 1979, pp.. 780
  
- NATARENO, Evelyn, *Inducción y Entrenamiento Continuos: Importancia de la Preparación de Personal*, Diplomado en Administración en RRHH, Cámara de Comercio de Guatemala, Agosto 1997 (fotocopias)
  
- DE LA ROCA, Mónica, *Inducción y Entrenamiento Continuos: Importancia de la reparación de personal*, Diplomado en Administración de RRHH, Cámara de Comercio de Guatemala, Julio 1997 (fotocopias)
  
- DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, , Cuarta Edición, México, Prentice-Hall Hispaoamericana, S. A, Traducción: Marco Antonio Malfavón Martínez, pp. 812
  
- WERTHER, William, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Tercera Edición México, McGraw-Hill
  
- KOONTS, H. y Heinz Wehrlich, *Administración: "Una perspectiva global"*, Décima Edición, México, McGraw-Hill , Traducción: Lic. Julio Coro Pando, 1997, pp. 745
  
- HUSE, Edgar, Bowditch, James, *El Comportamiento Humano en la Organización*, España , Ediciones Deusto, S. A. Traducción: Alfonso Marquez Pareja,. 1975, pp. 439

# ANEXO

## ANEXO No. 1 ANALISIS DE PUESTOS

### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario esta destinado a recopilar información para elaborar la Descripción y Especificación de puestos, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas y otros datos complementarios importantes, deberá ser llenado por el trabajador que ocupe el puesto a valorar. Después de completar la información requerida entregarlo a su inmediato superior, quien llenara la sección que le corresponde.

### COMPLETAR:

#### I. DATOS PERSONALES

1.1. Nombres y apellidos completos:

1.2. Nivel Educativo:

Por favor indique con una "X" el ultimo nivel aprobado, especificando en que carrera y grado:

Primario  Secundario  Universitario  Otro

Especifique:

Ultimo grado aprobado

Título o Diploma obtenido

#### II. DATOS GENERALES DEL PUESTO

Lugar de Trabajo

2.1. Departamento: \_\_\_\_\_

2.2. Sección: \_\_\_\_\_

2.3. otro: \_\_\_\_\_

2.4. Horario de Trabajo: De \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

2.5. Indique el nombre de su Puesto: \_\_\_\_\_

2.6. Indique el Nombre de su Jefe: \_\_\_\_\_

2.7. Indique el Nombre del puesto de su Jefe: \_\_\_\_\_

#### III. TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA:

Describa claramente la tareas que realiza diariamente empezando por la mas importante y que le absorbe mas tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (semanal, mensual o anualmente), indique también las



Indique si en el desarrollo de su trabajo usted maneja o tiene bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Indicando si la responsabilidad es directa (D), indirecta (I) o compartida (C). (Pueden darse las tres condiciones)

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
Maquinaria y equipo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiales:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bienes Inmuebles:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores y Efectivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentos y Datos Confidenciales:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehiculo, especificando tipo y propósito de su uso:

#### 4.2. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

Ejercida: Cite los puestos y numero de personas que están directa e indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar esta sección.

##### DIRECTAMENTE

Nombre de los puestos	No. de personas
-----------------------	-----------------

##### INDIRECTAMENTE

Nombre de los puestos	No. de personas
-----------------------	-----------------

#### 4.3. CONDICIONES DE TRABAJO

3.1 Indique con una "X" el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina privada       Oficina compartida       Taller       Planta   
Bodega       Campo       Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

3.2 Indique con una "X" si en su ambiente de trabajo se dan las siguientes condiciones:

Ruido Excesivo       Iluminación deficiente       Malos olores   
Exposición al Sol y Lluvia       Calor Excesivo       Suciedad   
  
Otros

3.3 Indique con una "X" los riesgos a los que esta expuesto en el desarrollo de sus tareas:

Caidas       Intoxicación       Accidentes de Tránsito       Cortaduras   
Raspaduras       Otros  \_\_\_\_\_

4.1. Indique con una "X" la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo:

Sentado       De pie       Caminando

4.2. Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados       Atención visual prolongada   
Caminar largas distancias       Atención auditiva prolongada

4.3 Indique con una "X" el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

Elaborar planes en plazos determinados       Elaborar cuadros estadísticos   
Elaborar programas de trabajo       Efectuar cálculos matemáticos   
Elaborar presupuestos       Redactar informes

Diseñar procedimientos

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

### 5. RELACIONES PERSONALES

Indique los puestos, personas o entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la empresa:

INTERNAS (Dentro de la Organización)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXTERNAS (Fuera de la Organización)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### V NOMBRE Y FIRMA DEL COLABORADOR:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

### VI INFORMACION DEL JEFE INMEDIATO

Esta parte de la boleta debe ser llenada exclusivamente por el jefe inmediato

1. Indique los números de las respuestas que considera estar en desacuerdo, especificando la razón. Si no hubiere desacuerdo, anule el espacio:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Indique cual es la función principal del puesto descrito en la boleta:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Características especiales: Indique si el puesto requiere alguna condición o situación

especial que amerite que se conozca (disponibilidad de horario fuera de la jornada normal, viajes, estatura especial, compleción física especial, etc.):

---

---

---

4. Señale los requisitos que usted considera exigibles como mínimos para ocupar este puesto. Al describirlos, no se refiera a los que posee actualmente el trabajador, sino los que exigiría de encontrarse vacante el puesto.

4.1. Educación Formal: Saber Leer y escribir  Primaria Completa  Ciclo Básico  Nivel medio  Especifique carrera

Nivel Universitario  Especifique ciclo, semestre o año: \_\_\_\_\_

4.2 Especialidad u oficio, especifique: \_\_\_\_\_

4.3 Licencias de conducir o autorizaciones especiales tales como firma de cheques, fianzas, salidas de materiales, equipos y otros: no  si  indique  
Cuales: \_\_\_\_\_

4.4 Experiencia: Indique la experiencia que se requiere para el desempeño eficiente del puesto:

Tiempo \_\_\_\_\_ Tipo de Experiencia

---

• OBSERVACIONES

---

---

---

NOMBRE DEL JEFE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

**ANEXO No. 2**  
**ENCUESTA PARA REALIZAR LA PROPUESTA DEL**  
**DISEÑO DE EVALUACION PARA AREA SECRETARIAL**

**INSTRUCCIONES:**

A continuación encontrará una lista de factores, de los cuales deberá elegir 10 y marcar con una "X" los que usted considere que deberían evaluarse en el desempeño de una secretaria.

FACTORES	X
<b>A. ESmero EN EL TRABAJO</b>	
<b>B. HABIL PARA RELACIONARSE</b>	
<b>C. CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>D. CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	
<b>E. CONDUCTA EN EL TRABAJO</b>	
<b>F. CUIDADO DEL EQUIPO</b>	
<b>G. AUSENCIAS AL TRABAJO</b>	
<b>H. PRECISION</b>	
<b>I. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>	
<b>J. PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>K. EFICACIA</b>	
<b>L. PRESENTACION</b>	
<b>M. COLABORACION</b>	
<b>N. ORDEN</b>	
<b>O. ORGANIZACIÓN</b>	
<b>P. RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Q. ATENCION DE LLAMADAS TELEFONICAS</b>	
<b>R. ARCHIVO</b>	
<b>S. CORRESPONDENCIA</b>	
<b>T. REGISTROS Y CONTROLES</b>	
<b>U. SEGUIMIENTO DE ASUNTOS</b>	
<b>V. PREVISION DE STOCK UTILES DE OFICINA</b>	
<b>W. EXACTITUD</b>	

**GRACIAS POR SU COLABORACION!!!**

Mixco, agosto de 1998

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	01
CAPITULO I .....	05
ANTECEDENTES .....	05
OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	07
RELACION ENTRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LAS DEMAS FUNCIONES DE RRHH .....	08
QUIEN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO .....	09
PASOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	09
SELECCIÓN DE CRITERIOS .....	10
PROBLEMAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	10
METODOS .....	12
ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	13
LA SECRETARIA .....	14
COMUNICACIÓN .....	15
PSICOLOGIA LABORAL .....	16
CAPITULO II .....	20
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	20
TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS.....	21
TECNICA DE ANALISIS ESTADISTICO.....	21
INSTRUMENTOS.....	22
CAPITULO III .....	24
PRESENTACION, DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	24
GRAFICA No. 1 .....	27
GRAFICA No. 2 .....	28
GRAFICA No. 3.....	29
CAPITULO IV .....	30
EXPLICACION DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE EVALUACION	

**DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL.....30**  
**CRITERIOS DE EVALUACION.....36**  
**DISEÑO.....37**

**CAPITULO V .....37**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 37**  
**CONCLUSIONES .....37**  
**RECOMENDACIONES .....38**  
**BIBLIOGRAFIA .....40**  
**ANEXOS .....42**

- No. 1 ANALISIS DE PUESTOS**
- No. 2 ENCUESTA PARA REALIZAR LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA SECRETARIAL**