

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE
DE EXPOSICIONES COPEREX, UBICADO EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

DIANA VIRGINIA PÉREZ TIPÁZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE
DE EXPOSICIONES COPEREX, UBICADO EN LA
ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DIANA VIRGINIA PÉREZ TIPÁZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Quinto, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Nydia Marleny Briceño Méndez
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 04 de abril de 2016


Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano,

De conformidad con la designación de este decanato por medio del Dictamen Admón-09-2016, procedí a asesorar a la estudiante Diana Virginia Pérez Tipáz, carné 201010971, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE DE EXPOSICIONES COPEREX, UBICADO EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL".

El trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados, por lo que emito dictamen favorable, a efecto que la estudiante pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTICINCO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 21-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 083-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 09 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE DE EXPOSICIONES COPEREX, UBICADO EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **DIANA VIRGINIA PÉREZ TIPÁZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


DR. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO EN FUNCIONES




LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
DECANO EN FUNCIONES



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS:

Por bendecirme, guiarme y darme la fortaleza para lograr esta meta. Por estar conmigo todos los días de mi vida y llenarme de su infinito amor.

A MIS PADRES:

Por buscar siempre lo mejor para mí, por su esfuerzo, amor y dedicación. Por guiarme y apoyarme hasta ser lo que hoy soy, los quiero mucho.

A MIS HERMANOS:

Por su amor y apoyo incondicional, por estar conmigo siempre y ser una parte de mí, los quiero mucho.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Por todos los momentos compartidos y que de una u otra forma colaboraron para el logro de esta meta.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Sector Público	1
1.1.1. Entidad Pública	1
1.1.2. Institución Pública	1
1.1.3. Entidad Descentralizada	2
1.2. Administración	2
1.3. Proceso Administrativo	3
1.4. Planeación	4
1.4.1. Misión	4
1.4.2. Visión	4
1.4.3. Valores	5
1.4.4. Instrumento administrativo de planeación	5
1.4.4.1. Plan de acción	5
1.5. Organización	6
1.5.1. Departamentalización	6
1.5.2. Autoridad	7
1.5.3. Estructura Organizacional	7
1.5.4. Herramientas de organización	8
• Organigrama	8
• Descripción de puestos	8
1.6. Integración	9
1.6.1. Administración de Recursos Humanos	9
1.7.1. Proceso de organizar a las personas	11

Contenido	Página
1.7.2. Diseño de puestos	11
1.7.3. Evaluación del Desempeño	12
1.7.4. Objetivos de la evaluación del desempeño	14
1.7.5. Beneficios de la evaluación del desempeño	15
1.7.6. Importancia de la evaluación del desempeño	16
1.7.7. Responsables de la evaluación del desempeño	18
1.7.8. Sistema de evaluación del desempeño	18
1.7.9. Proceso de evaluación del desempeño	20
1.7.10. Métodos de evaluación del desempeño	21
• Escalas Gráficas	21
• Elección Forzada	22
• Lista de verificación	23
• Incidentes Críticos	24
• Investigación de campo	25
• Evaluación 360°	26
• Evaluación participativa por objetivos	27
1.7.11. Retroalimentación	31
1.7.12. Entrevista de retroalimentación	31

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL COMITÉ PERMANENTE DE EXPOSICIONES COPEREX

Contenido	Página
2.1. Metodología de la Investigación	33
2.1.1. Métodos	33
2.1.2. Técnicas	34
2.1.3. Instrumentos	34

Contenido	Página
2.2. Antecedentes de la Institución	35
2.3. Filosofía organizacional	36
2.3.1. Misión	36
2.3.2. Visión	36
2.3.3. Valores	36
2.3.4. Estructura organizacional	38
2.4. Situación actual	39
2.4.1. Descriptores de puestos	39
2.4.2. Objetivos	44
2.4.3. Inducción	45
2.4.4. Medición del rendimiento en la institución	48
2.4.5. Retroalimentación sobre los resultados	52
2.5. Análisis y discusión de resultados	56

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE DE EXPOSICIONES COPEREX

Contenido	Página
3.1. Justificación	59
3.2. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño	60
3.3. Principios básicos del sistema de evaluación	61
3.4. Objetivos del sistema de evaluación	62
3.4.1. General	62
3.4.2. Específicos	62
3.5. Sistema de evaluación del desempeño	62
3.6. Proceso de evaluación del desempeño	63
3.7. Descriptor de Puestos	69

Contenido	Página
3.8. Sensibilización del sistema de evaluación	74
3.8.1 Campaña de expectativa	75
3.8.2 Capacitación	78
3.9. Instrumentos de evaluación	81
3.9.1. Formato de valorización de factores	81
3.9.2. Formatos de evaluación del desempeño	87
3.9.3. Resultados de la evaluación del desempeño	91
3.9.4. Retroalimentación a los colaboradores	95
3.9.5. Seguimiento de los resultados	99
3.9.6. Periodicidad de la evaluación	100
3.9.7. Responsabilidades del proceso de evaluación	101
3.9.8. Monitoreo del proceso de evaluación	101
3.10. Costos para la implementación de la propuesta	102
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	106
Anexos	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	10
3	Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto	13
4	Beneficios de la evaluación del desempeño	15
5	Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de administración de recursos humanos	17
6	Elementos de los sistemas de evaluación del desempeño	19
7	El proceso de evaluación del desempeño	20
8	Métodos de evaluación del desempeño	24
9	Proceso de la administración participativa por objetivos	29
10	Ventajas y desventajas de los tipos de métodos	30
11	Inducción del personal según los colaboradores de Coperex encuestados	46
12	Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados	47
13	Conocimiento de la existencia de un instrumento para medir el rendimiento en el trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados	50
14	Efectos de no retroalimentar según los jefes de los departamentos de Coperex entrevistados	52
15	Les proveen formas de mejorar el trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados	54
16	Ejecución del proceso de evaluación del desempeño	63

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama actual	38
2	Descriptor de puesto	40
3	Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa	75
4	Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa	76
5	Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa	77
6	Valorización de factores de evaluación	84
7	Indicadores y objetivos	85
8	Instrucciones para la asignación de valores	86
9	Evaluación del desempeño	89
10	Evaluación de indicadores y objetivos	90
11	Integración de resultados	91
12	Integración de resultados	92
13	Integración de resultados de evaluación	94
14	Entrevista de retroalimentación	97
15	Plan de mejora	100

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Aspectos relacionados a los objetivos	44
2	Grados de calificación	67
3	Alcance de objetivos e indicadores	68
4	Contenido de primera sesión de capacitación a jefes de área	78
5	Contenido de segunda sesión de capacitación a jefes de área	79
6	Factores para evaluación del desempeño para colaboradores del área administrativa y operativa de la institución	82
7	Factores para evaluación del desempeño de jefes de departamento de la institución	83
8	Niveles de desempeño	88
9	Costos para la implementación de la propuesta	103

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de evaluación	65

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Propuesta de descriptor de puesto	70

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Formato de evaluación de jefes a colaboradores	108
2	Formato de evaluación de gerente a jefes	110
3	Formato de evaluación de colaboradores a jefes	112

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el talento humano representa una ventaja competitiva para las organizaciones, lo que ha generado interés por desarrollar las aptitudes, conocimientos y habilidades de sus colaboradores, lo cual les permita elevar la productividad y agregar valor a la organización.

La evaluación del desempeño es una actividad vital dentro de las organizaciones, puesto que representa oportunidades de mejorar y aprovechar el potencial de las personas a través de la retroalimentación, así mismo proporciona personal motivado, competente y alineado con los objetivos organizacionales.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite medir el rendimiento individual del colaborador, diseñar planes de desarrollo, identificar fortalezas y debilidades para desarrollar programas de capacitación y acciones correctivas, identificar a las personas en proceso de ascenso o transferencia, cambiar conductas indeseables y mejorar las relaciones laborales entre colaboradores.

Por la importancia que representa, se desarrolló el presente trabajo de tesis con el fin de elaborar una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de la institución objeto de estudio, el cual proporcione una base formal para medir el rendimiento e incentive la mejora continua.

El primer capítulo comprende la base teórica necesaria para el estudio, incluyendo conceptos primordiales sobre administración, administración de recursos humanos y evaluación del desempeño, consultados de diferentes fuentes bibliográficas, los cuales permitirán al lector mejor comprensión acerca del tema.

En el segundo capítulo se expone información general de la entidad objeto de estudio, así como los resultados de la investigación realizada a través de la metodología y herramientas previamente establecidas. En él se presenta la situación actual de la institución respecto a la evaluación del desempeño.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Graficas, puesto que es el que mejor se adapta a las necesidades de la institución en virtud que representa un bajo costo, fácil comprensión y aplicación simple. Así mismo se detalla el procedimiento a seguir para la evaluación, las herramientas necesarias, los factores de calificación y el proceso de retroalimentación, imprescindible para su correcta ejecución.

En la parte final se presentan las conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones basadas en el análisis efectuado.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1. Sector Público

“El sector público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado o que son asumidos por éste.” (5:21)

Comprende las instituciones y organismos que regulan las decisiones políticas, económicas, sociales y culturales del país. Incluye el poder ejecutivo, legislativo, judicial, entidades autónomas, semiautónomas, centralizadas y descentralizadas, así como cualquier institución que realice actividades en nombre del Estado.

1.1.1. Entidad Pública

“El término “entidad pública” se utiliza para referirse al hecho jurídico y económico de reconocer la existencia legal de un organismo público. Es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.

Las entidades públicas constituyen conjuntos de organismos que desempeñan funciones de gobierno y se agrupan según la naturaleza de sus actividades económicas principales o funciones otorgadas por el Estado. Por lo tanto, la categoría “Entidad Pública” es más amplia que “Institución Pública”. “(5:21)

1.1.2. Institución Pública

“Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación. Para el caso del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco, son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General y las

Empresas Públicas, excepto Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro, y Servicios de la Deuda Pública, que son Entidades Públicas, ya que no constituyen unidades administrativas como tales, y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable.” (5:22)

1.1.3. Entidad Descentralizada

“Comprende las instituciones públicas que actúan bajo la autoridad del Gobierno Central cumpliendo funciones gubernamentales especializadas no de mercado en varios campos, por lo que no persiguen la comercialización de los bienes y servicios que producen. Por su condición jurídica y responsabilidades, poseen cierto grado de independencia.

Para que una institución pública pueda clasificarse como entidad descentralizada, deben observarse al menos los siguientes criterios:

- a) Existe un traslado de competencias desde la Administración Central a nuevas personas jurídicas;
- b) El Estado dota de personalidad jurídica al órgano descentralizado;
- c) El órgano descentralizado posee patrimonio propio y goza de gestión independiente de la Administración Central. No depende jerárquicamente de ésta;
- d) El Estado solamente ejerce tutela sobre el órgano descentralizado; y,
- e) El órgano descentralizado se basa en el principio de autarquía” (5:18)

1.2. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Al estudiar la administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales –planear, organizar, integrar, dirigir y controlar- alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse.” (3:5)

Es un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos con los que se dispone de manera eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar los objetivos o metas de la organización.

1.3. Proceso Administrativo

“El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales.” (1:23)

Con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales, la administración divide sus principales funciones gerenciales en lo que se conoce como el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, integración y control.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia basada en el libro “una perspectiva global y empresarial” de Koontz, Weihrich y Cannice, mayo 2016

1.4. Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados.” (3:106)

Es la primera fase del proceso administrativo y consiste en establecer la misión, visión y objetivos de la organización, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias para alcanzarlos, incluyendo la toma de decisiones. Es decidir con anticipación el futuro de la empresa y cómo se va a lograr.

1.4.1. Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

Es el propósito general o razón de ser de la empresa, menciona las necesidades que satisface, tipo de producto que ofrece y actividades a las que se dedica. La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, sirve de guía en las decisiones estratégicas.

1.4.2. Visión

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de la misión.” (1:46)

Indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, es decir, en un periodo mayor a cinco años y responde a la pregunta ¿Qué quiere ser la organización en el futuro?.

1.4.3. Valores

“Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de la realización como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.” (10:sp)

Son cualidades y creencias propias de las personas. Son acciones y comportamientos correctos o incorrectos e involucran sentimientos y emociones, ayudan a determinar prioridades, regular la conducta y se adquieren del contexto de cada persona.

1.4.4. Instrumento administrativo de planeación

1.4.4.1. Plan de acción

Es la secuencia de cada actividad que servirá para la realización de un proyecto. Es importante porque brinda detalles de la duración de las actividades, así como del costo.

“El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.” (12:sp)

Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por determinadas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados para cumplir un objetivo.

1.5. Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa, para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

“Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa para la consecución de una finalidad: ofrecer un bien o servicio. El primer paso en la organización de la empresa es la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente, el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.” (13:sp)

Es la fase el proceso administrativo en la que se fijan las funciones, relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa, haciendo uso de instrumentos como la departamentalización, organigrama y manuales.

1.5.1. Departamentalización

“Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, departamentalización funcional, incluye lo que las empresas hacen por lo común. La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan reconocidas y comprendidas a fondo que representan la base no solo de la organización departamental, sino que también a menudo lo es para la departamentalización al más alto nivel.” (3:228)

Es el proceso en el que se agrupan las actividades o funciones similares en un mismo lugar. Consiste en la coordinación de las actividades para la organización

dividida en departamentos específicos, situación que genera beneficios para la empresa debido a la especialización del empleado en el trabajo que realiza.

1.5.2. Autoridad

“Es el derecho inherente a un puesto (y por ello, de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización.” (1:142)

Es la facultad de ejercer el mando y la toma de decisiones en una empresa o institución. Existen distintos tipos de autoridad en una organización:

- Autoridad formal: se recibe directamente de un superior y faculta a un empleado para ejercer autoridad sobre otros.
 - Autoridad lineal: se presenta desde las posiciones directivas de la organización hasta el escalón más bajo.
 - Autoridad funcional: se establece de acuerdo a la función que desempeña cada trabajador en un área específica.
- Autoridad operativa: no se ejerce sobre otras personas, se emplea para tomar decisiones y ejecutar acciones propias de la función del empleado.
- Autoridad técnica: es la que un individuo obtiene debido a su prestigio, experiencia o capacidad.
- Autoridad personal: se obtiene a través de cualidades morales, sociales o psicológicas que posee una persona.

1.5.3. Estructura Organizacional

“La estructura organizacional constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa. La estructura organizacional sirve para

relacionar a los individuos entre sí y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda la organización.” (1:125)

Comprende la estructura formal (todo lo que está previsto en la organización) e informal (la interacción entre los miembros de la organización), las cuales conforman la estructura real de la organización. La estructura organizacional permite la asignación de responsabilidades a diferentes personas o departamentos dependiendo la jerarquía.

1.5.4. Herramientas de organización

- **Organigrama**

Es una representación gráfica de la estructura de una organización, la cual muestra en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación, etc. Es una herramienta informativa y administrativa, en virtud que representa las unidades departamentales.

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.” (1:166)

- **Descripción de puestos**

Es una relación escrita que describe los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante debe hacer, cómo y por qué lo hace. Define la relación que tiene con otros puestos, así como las obligaciones y responsabilidades.

“Cada posición gerencial debe estar definida. Una buena descripción de puestos informa a todas las responsabilidades del ocupante. Establece la función básica

de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades y las áreas de deberes traslapados o ignorados salen a la luz.” (3:274)

1.6. Integración

Es la tercera fase del proceso administrativo, en la cual se busca mantener ocupados los puestos de la organización, con personal competente para el desempeño de las actividades. La integración se lleva a cabo a través de elementos generados en la fase de organización, como organigramas, descripciones de puestos, departamentalización y manuales de normas y procedimientos.

“La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (3:308)

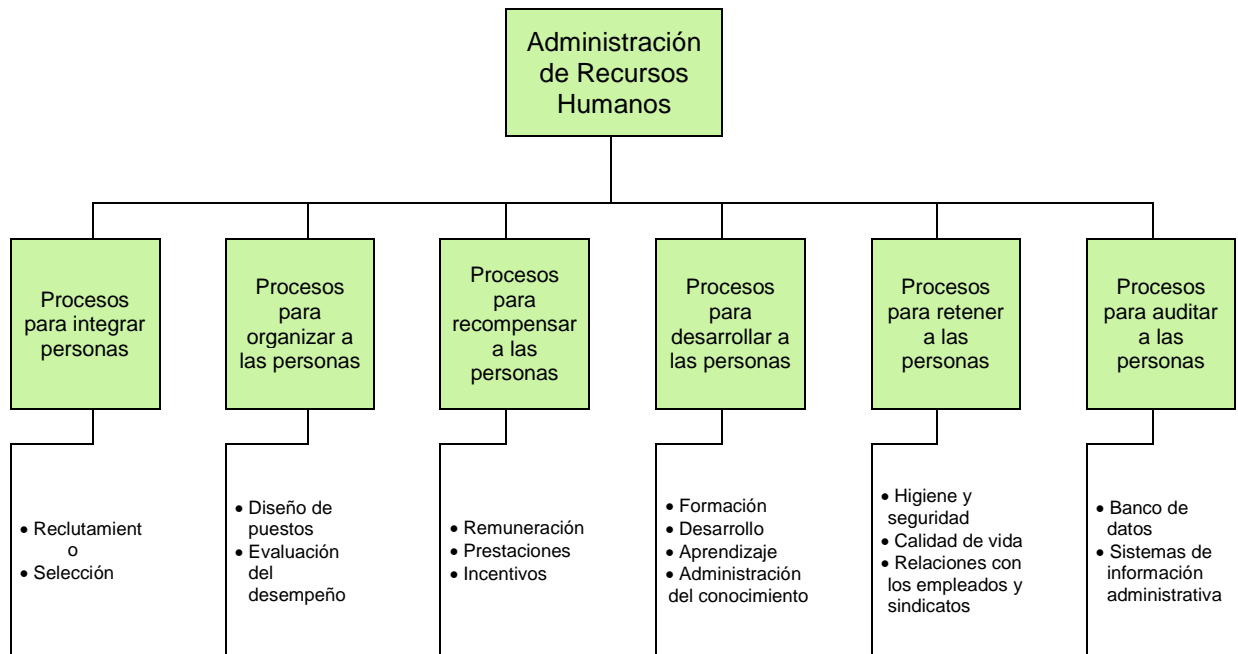
1.7. Administración de Recursos Humanos

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (2:9)

Comprende todas las actividades que se realizan en una organización para aprovechar las competencias de su personal de manera eficiente e involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que influyan en las personas.

Gráfica No. 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, I. Figura 1.7, pág. 15, Gestión del Talento Humano.

“La administración de recursos humanos se basa en algunos aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos, dotados de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización. (...)
- Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios. (...)
- Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.” (2:10)

- “Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. (...)
- Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.” (2:11)

Todos los procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás, dependiendo de la forma en que sea utilizado. Deben funcionar como un sistema interactivo.

En la actualidad el recurso humano es considerado como pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, debido a que permite la consecución de las metas, elevando su papel a una posición estratégica.

1.7.1. Proceso de organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (2:15)

1.7.2. Diseño de puestos

“El diseño de los puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.” (2:205)

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y habilidades, por lo que es necesaria una planeación efectiva del recurso humano que considere dichos requerimientos. Las competencias varían conforme el puesto, el nivel jerárquico y el área o departamento.

“Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).

2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.” (2:206)

Para que una persona desempeñe de forma eficiente sus atribuciones, es importante que tenga claridad respecto a las tareas y funciones que son inherentes a su cargo, así como la relación que tiene con otros departamentos, su jefe inmediato y sus subordinados.

1.7.3. Evaluación del Desempeño

Es una valoración sistemática de la forma que actúa cada persona en función de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, así como las metas y resultados que debe alcanzar. Identifica las competencias que la persona tiene y su potencial de desarrollo.

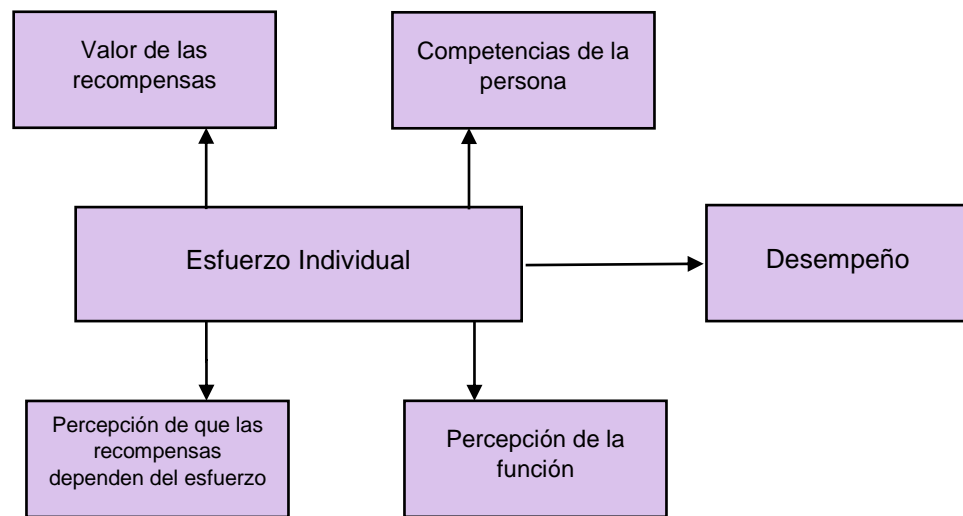
“Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo, asesoría.” (2:246)

La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien en su puesto de trabajo. Permite detectar

problemas de supervisión, integración del empleado a la empresa o al puesto, motivación, entre otros. Su importancia se debe en que con base a los problemas identificados es posible desarrollar políticas adecuadas a la organización.

Gráfica No. 3

Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.1, pág. 246, Gestión del Talento Humano.

La evaluación debe ofrecer un marco de referencia certero del desempeño de cada trabajador, por lo que debe estar ampliamente relacionada con el trabajo. Si la evaluación no está relacionada con el trabajo no será válida y tampoco confiable, en consecuencia sus resultados serán imprecisos e inútiles. Así mismo, debe ser entendible tanto para los evaluadores como para los evaluados por lo que la evaluación también debe ser práctica. Un método impráctico y complicado puede conducir a distorsiones que reducen su eficacia.

El desempeño en el trabajo varía de una persona a otra y de una situación a otra porque depende de innumerables factores que influyen en él. El valor de las recompensas determina el esfuerzo que una persona esté dispuesta a hacer para lograrla. Así mismo, el esfuerzo individual depende de las condiciones de cada

persona y de su percepción de las funciones que debe desempeñar, es así que el desempeño de una persona está condicionado por diferentes variables que la rodean. La evaluación no es un fin en sí, sino un instrumento o herramienta para mejorar el rendimiento de los trabajadores en la organización.

1.7.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño busca el logro de diversos objetivos entre los cuales se encuentran:

- Proporcionar una descripción certera y confiable de la manera en que el trabajador se desempeña en el puesto de trabajo.
- Mejorar el desempeño a través de la retroalimentación.
- Realizar ajustes de compensaciones determinados mediante los resultados de las evaluaciones.
- Sustentar las decisiones de colocación, ascenso, transferencia o degradación.
- Detectar necesidades de capacitación, aprovechando el potencial capaz de desarrollarse.
- Guiar las decisiones sobre planeación y desarrollo de carreras.
- Detectar deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.
- Detectar deficiencias en la información de análisis de puestos, planes de personas y otras áreas del sistema de información de administración de personal.
- Identificar errores en el diseño de los puestos.
- Detectar influencias externas que afectan el desempeño para brindar apoyo.

1.7.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Un aspecto importante de la evaluación del desempeño es que genera beneficios simultáneos para el trabajador y la empresa, siendo algunos los siguientes:

Gráfica No. 4

Beneficios de la evaluación del desempeño

Beneficio obtenido	Elemento beneficiado
Mejora el desempeño mediante la retroalimentación	Empresa - trabajador
Políticas de compensación, puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumento de sueldo	Empresa
Decisiones de ubicación: promociones y transferencias	Empresa
El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar a un potencial no aprovechado	Empresa - trabajador
Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas	Empresa - trabajador
El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.	Empresa
Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.	Empresa - trabajador
Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etcétera, que pueden identificarse en las evaluaciones.	Empresa - trabajador

Fuente: González, M; Olivares, S. Cuadro 4.4, pág. 112, Administración de Recursos Humanos.

1.7.6. Importancia de la evaluación del desempeño

Lo que determina el éxito del departamento de recursos humanos es el desempeño de los trabajadores, ambos requieren que sus esfuerzos sean retroalimentados para conocer la percepción que se tiene de su trabajo y mejorar continuamente.

La información sobre el personal que se obtiene a través de las evaluaciones del desempeño es útil para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que se les da a los trabajadores.

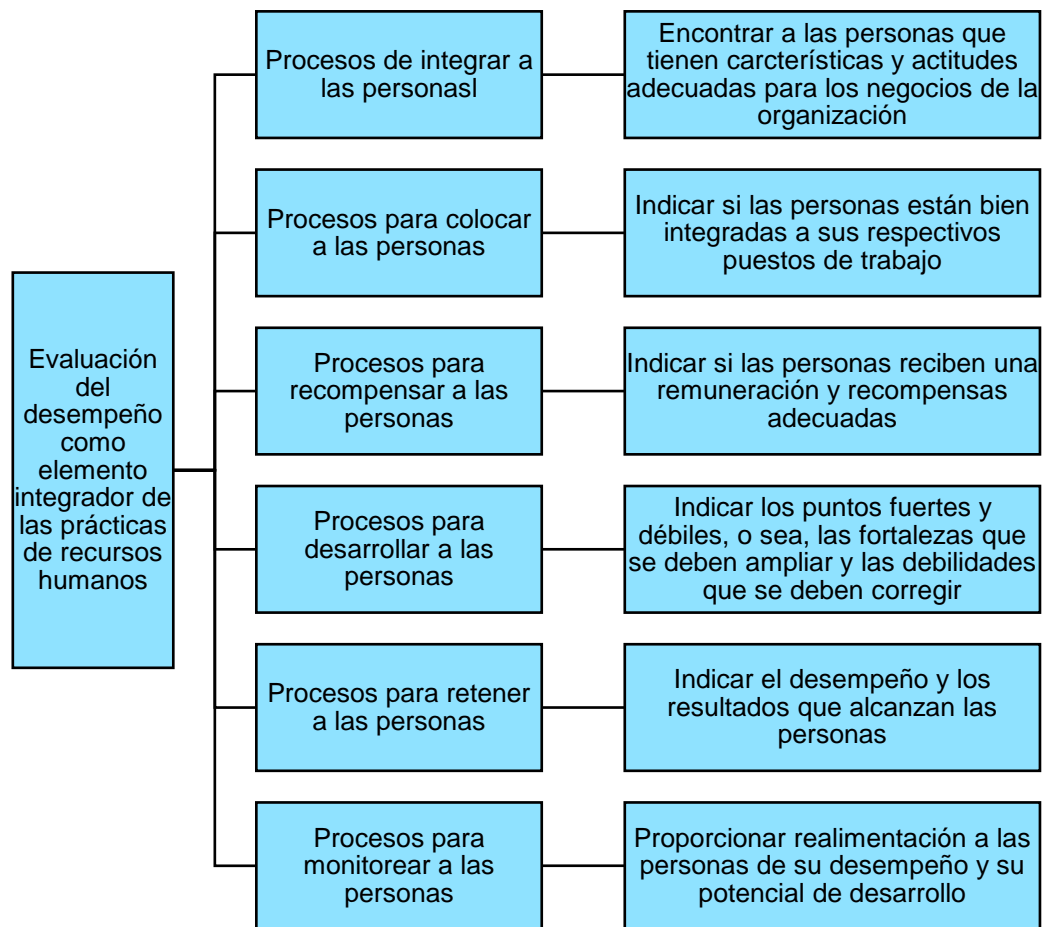
“Las principales razones que explica el interés de las empresas en llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño para sus colaboradores son las siguientes:

- **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Retroalimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (las que podrá aplicar con intensidad en su trabajo) y débiles (aquello que puede mejorar mediante el entrenamiento o desarrollo personal).
- **Relaciones:** La evaluación permite que cada colaborador mejore las relaciones con los demás colaboradores que le rodean.
- **Percepción:** La evaluación proporciona mejorar la percepción que se tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores.

- Asesoría: La evaluación ofrece, al Gerente o especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores” (2:246)

Gráfica No. 5

Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.14, pág. 269, Gestión del Talento Humano.

1.7.7. Responsables de la evaluación del desempeño

La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es atribuida a diferentes áreas de la organización, dependiendo de las políticas internas.

- a) En algunas organizaciones la responsabilidad recae en el departamento de recursos humanos debido a que los jefes de departamento no poseen los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso completo. Al departamento de recursos humanos se le asigna la responsabilidad de planificar, aplicar, dar seguimiento y controlar el proceso de evaluación, mientras que cada jefe aplica y desarrolla el plan de acción en su área específica.
- b) En algunas organizaciones la responsabilidad es atribuida a una comisión de evaluación especialmente designada para la evaluación del desempeño. En este caso la evaluación es colectiva y cada miembro tiene igual participación. La comisión se forma por miembros permanentes y temporales, los miembros permanentes participan en todas las evaluaciones mientras que los miembros temporales participan únicamente en la evaluación de un área específica.
- c) En otras organizaciones se faculta a los empleados de cada área para llevar a cabo la evaluación del desempeño, con control del jefe inmediato. Esta forma de autoevaluación es poco común pues únicamente es conveniente utilizarlo con personas de nivel universitario, capaces de realizar una evaluación sin subjetivismo y distorsiones personales.

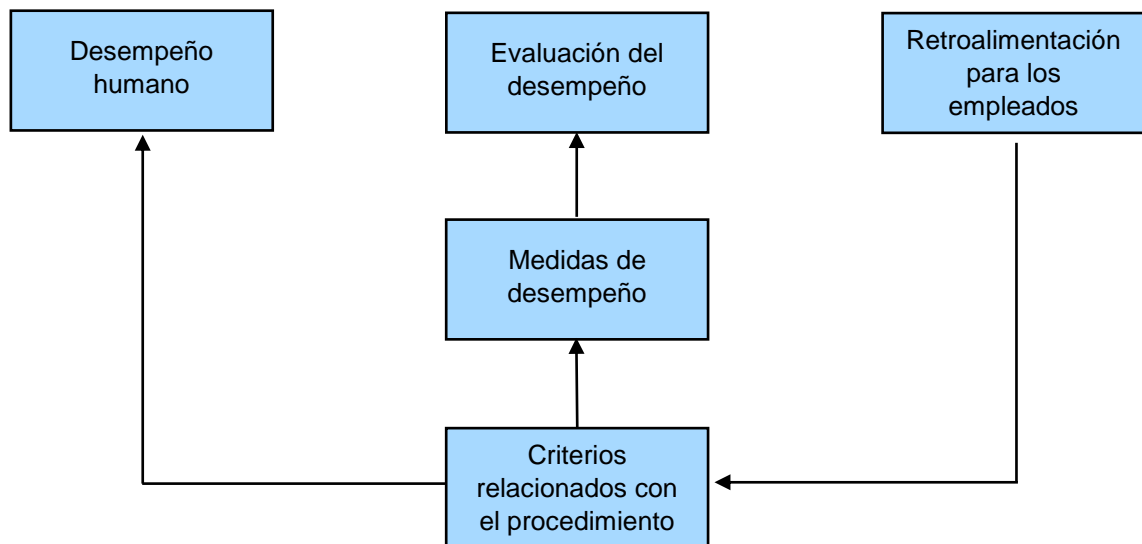
1.7.8. Sistema de Evaluación del Desempeño

“El sistema de evaluación del desempeño debe identificar criterios relacionados con el desempeño, medirlos y luego darles retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.” (7:363)

Para obtener un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado, el sistema de evaluación debe ser un proceso práctico, válido, confiable y eficiente para identificar, medir y proporcionar retroalimentación al personal y al departamento de recursos humanos. Sin validez y confiabilidad el sistema puede generar evaluaciones imprecisas e inútiles.

Gráfica No 6

Elementos de los sistemas de evaluación del desempeño



Fuente: Rodríguez, J. Figura 12.2, pág. 365, Administración moderna de personal.

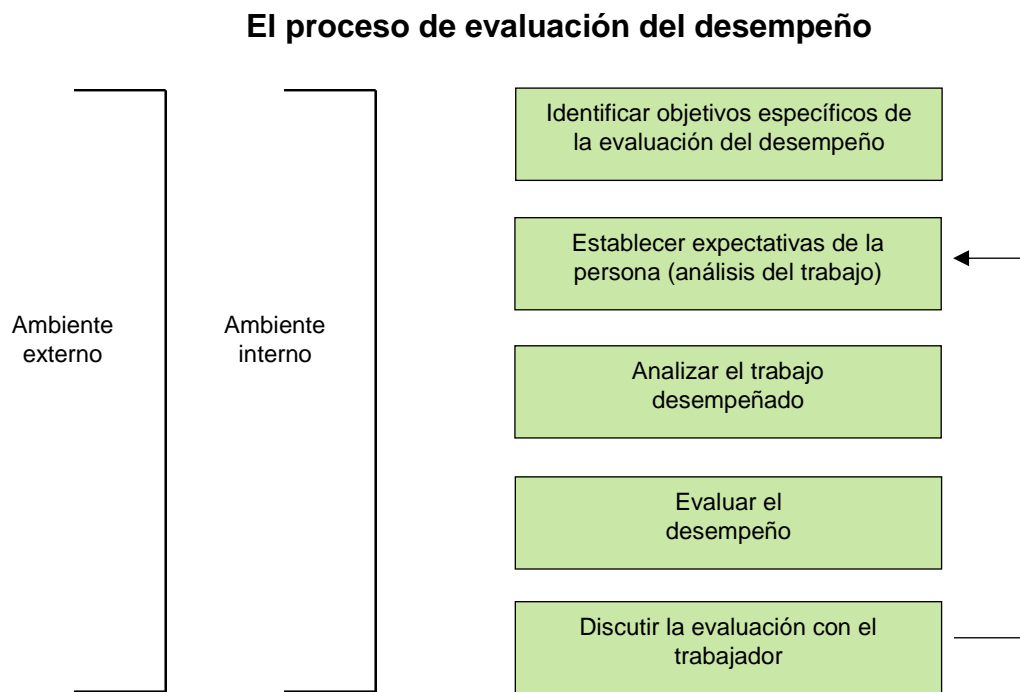
El sistema de evaluación debe identificar criterios relacionados únicamente con el desempeño, medirlos y posteriormente dar retroalimentación. Si las medidas del desempeño no se relacionan con el trabajo, la evaluación puede dar resultados imprecisos, lo cual puede producir decisiones incorrectas sobre el personal.

Cada organización desarrolla un sistema de evaluación específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal debido a que cada sistema de evaluación atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal.

1.7.9. Proceso de Evaluación del Desempeño

El punto de partida del proceso de evaluación es identificar las metas específicas del desempeño. El siguiente paso es el establecimiento de criterios y la comunicación de las expectativas del trabajo. Al final del periodo, el evaluador y colaborador revisan en forma conjunta los resultados obtenidos y lo valoran conforme a las normas de desempeño establecidas.

Gráfica No. 7



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.3, pág. 248, Gestión del Talento Humano.

“El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. Definir el puesto implica asegurarse de que jefe y subordinados coincidan respecto a sus obligaciones y estándares de trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar la práctica real del subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación. La evaluación del desempeño requiere

de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, además que se planea el desarrollo requerido.” (8:340)

1.7.10. Métodos de evaluación del Desempeño

• Escalas Gráficas

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.” (2:253)

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas a través de factores previamente definidos y graduados. Es el método más utilizado pero su aplicación requiere cuidado para evitar subjetividad y prejuicios del evaluador, que podrían causar distorsiones en los resultados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación, en tanto que las columnas representan los grados de variación de los factores.

Ventajas

- ✓ Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- ✓ Su elaboración y manejo son de bajo costo.
- ✓ Presenta una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa.
- ✓ Exige poco trabajo y capacitación al evaluador en el registro de la evaluación.
- ✓ Se puede aplicar a gran número de empleados.

Desventajas

- ✓ No permite al evaluador tener mucha flexibilidad por lo que debe ajustarse al instrumento y no el instrumento a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.
- ✓ Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto para evaluar puestos diversos.
- ✓ Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.

• Elección Forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases.” (2:254)

Este método proporciona resultados confiables y objetivos porque no generaliza las respuestas, pero la elaboración es compleja porque exige planteamientos objetivos.

Ventajas

- ✓ Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
- ✓ Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa.
- ✓ Es aplicable a gran cantidad de puestos.

Desventajas

- ✓ Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

- ✓ Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- ✓ Antagoniza con el evaluador debido a que es forzado a escoger opciones indeseables.

- **Lista de verificación**

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, e independientemente de su opinión, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, los que permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. A pesar de que el método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Ventajas

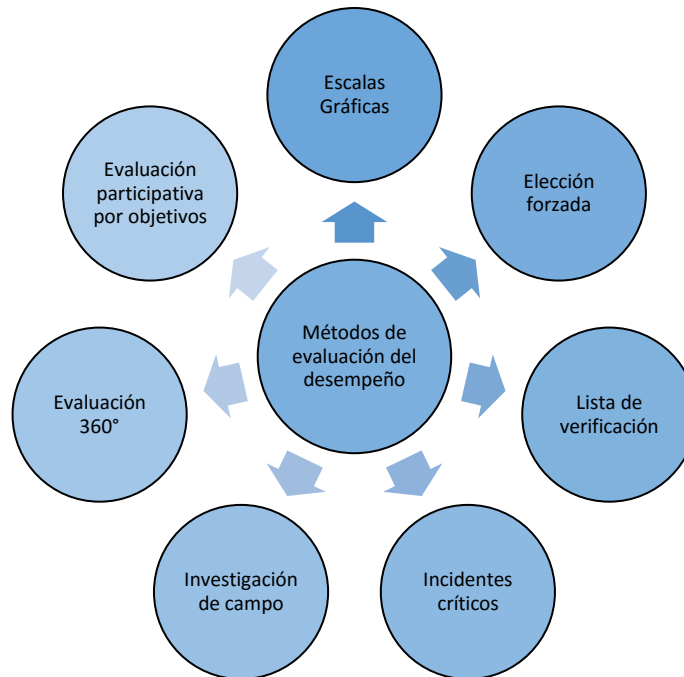
- ✓ Es un método económico y fácil de aplicar.
- ✓ Se requiere mínima capacitación de los evaluadores.
- ✓ Son pocas las normas a seguir

Desventajas

- ✓ Está propenso a desviaciones por la subjetividad de los evaluadores.
- ✓ El uso de criterio del evaluador en lugar de los factores de desempeño.
- ✓ Mala interpretación de los criterios que aparecen en la lista de verificación.
- ✓ Empleo de valoraciones inadecuadas por el departamento de recursos humanos.
- ✓ La formulación de los enunciados consume mucho tiempo.

Gráfica No. 8

Métodos de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, junio 2016

• Incidentes críticos

“Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.” (2:256)

Este método requiere que el evaluador lleve un registro de las acciones destacadas por su carácter positivo o negativo, por lo general estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo su previa explicación. Un incidente es considerado crítico cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que da como consecuencia un éxito o un fracaso poco usual en algún área del trabajo.

Ventajas

- ✓ Se ocupa de la conducta real del trabajador, no de sus rasgos de personalidad.
- ✓ Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador acerca de su desempeño.
- ✓ Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes.

Desventajas

- ✓ No siempre se registran de inmediato los acontecimientos notables.
- ✓ El evaluador tiene cierta dificultad de registro.
- ✓ Demora cierto tiempo elaborar las escalas.

• Investigación de campo

Es basada en entrevistas de un especialista en evaluación con el jefe inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los trabajadores, determinando las causas de determinado desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. La participación de personal calificado permite que aumente la confiabilidad y comparabilidad en este método, pero es probable que el costo elevado lo convierta en un método caro y poco práctico.

Ventajas

- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- ✓ La confiabilidad y comparabilidad de los resultados es alta.
- ✓ El especialista en evaluación brinda asesoría y entrenamiento para realizar al evaluación

Desventajas

- ✓ El costo operacional es elevado, por la actuación de un especialista en evaluación.
- ✓ El proceso es tardado debido a la entrevista individual de cada trabajador.

• Evaluación 360°

“Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes.” (2:264)

La evaluación de 360 grados pretende dar a los trabajadores una perspectiva de su desempeño lo más completa posible, al obtener resultados desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Ventajas

- ✓ Ofrece una medida más objetiva del desempeño del evaluado.
- ✓ La inclusión de criterios de fuentes múltiples brinda un panorama más amplio del desempeño del trabajador.
- ✓ Minimiza los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento

Desventajas

- ✓ Requiere más tiempo y es más costoso que los métodos convencionales.
- ✓ La información proveniente de los compañeros de trabajo podría distorsionar los datos de forma intencional.
- ✓ La información es muy sensible y la confidencialidad es un riesgo.

- **Evaluación participativa por objetivos**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos organizacionales en objetivos individuales. Se centra en que cada trabajador y su jefe establezcan de forma conjunta objetivos de desempeño, basándose en acuerdo mutuo y en medidas realmente mensurables. Sin embargo para adecuar los esfuerzos, debe existir retroalimentación de forma adecuada.

Para que este método produzca resultados satisfactorios, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- ✓ Los objetivos individuales se deben establecer conjuntamente entre el jefe y el trabajador.
- ✓ Las evaluaciones deben fundamentarse en logro de los objetivos.
- ✓ La evaluación se debe realizar de forma regular y periódica.

Con esta concepción, la evaluación se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio de los resultados pasados, así mismo busca orientar el desempeño hacia metas y objetivos previamente establecidos, proveer al trabajador con todos los recursos que necesita para alcanzarlos, evaluar con mediciones comparativas y fundamentalmente busca darle seguimiento con retroalimentación continua.

La evaluación participativa por objetivos sigue seis etapas:

- **“El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso:**

Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.

- **El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto:**

Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

- **La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos:**

A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.).

- **El desempeño:**

El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

- **El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos:**

Significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber

monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

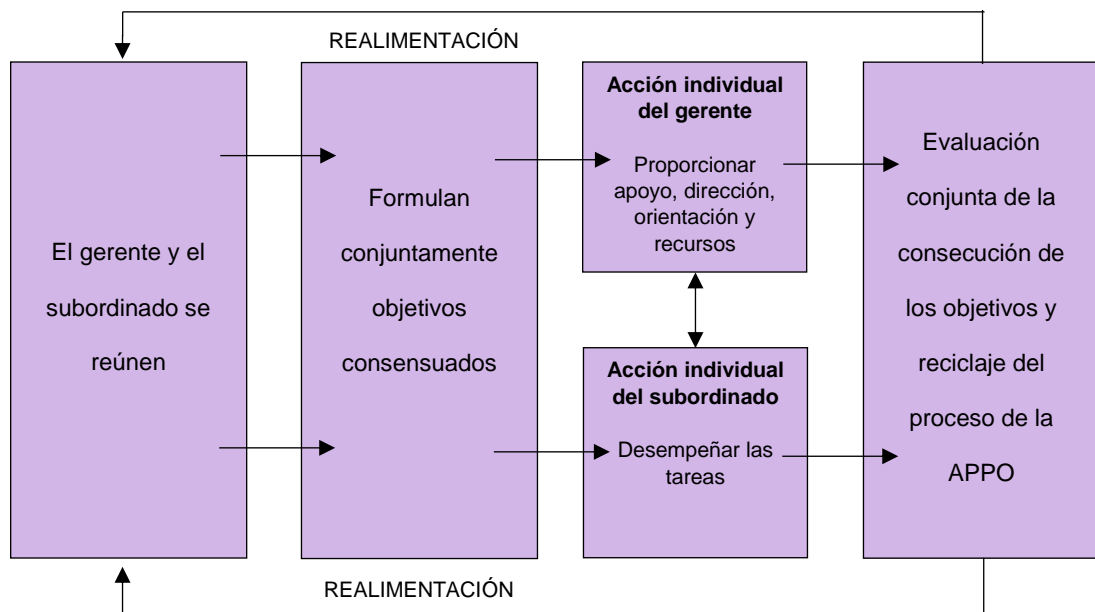
- **La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta:**

Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así en lo sucesivo. Es importante que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas” (2:260).

Gráfica No. 9

Proceso de la administración participativa por objetivos



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.3, pág. 248, Gestión del Talento Humano.

Ventajas

- ✓ Identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales.
- ✓ Motivación en los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Permite la identificación de los puntos fuertes y débiles del jefe, así como las medidas necesarias para el próximo período.

Desventajas

- ✓ Se fijan demasiados objetivos y se producen confusiones.
- ✓ Existen puestos de trabajo en los que es difícil establecer objetivos.
- ✓ El método se utiliza como un medio de control rígido en cual en ocasiones tiende a intimidar en lugar de motivar.

Gráfica No. 10

Ventajas y desventajas de los tipos de métodos

Método	Ventajas	Desventajas
Escalas gráficas	Fácil comprensión y aplicación, bajo costo	Sujeta a distorsiones como la tendencia central
Elección forzada	Fácil comprensión y aplicación, elimina el efecto de generalización	Difícil de elaborar, antagoniza con el evaluador
Lista de verificación	Fácil aplicación, mínima capacitación de los evaluadores	Consume mucho tiempo, mal interpretación de los criterios de evaluación
Incidentes críticos	Se ocupa de la conducta real del evaluador, útil para dar retroalimentación	El evaluador tiene dificultad de registro, demora tiempo en elaborar las escalas
Investigación de campo	Imparcial y objetiva, el especialista brinda entrenamiento	Costo elevado, el proceso demora mucho tiempo

Evaluación 360°	Brinda un panorama más amplio del desempeño	Requiere mucho tiempo, la confidencialidad es riesgo
Evaluación participativa por objetivos	Identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales	Existen puestos de trabajo en los que es difícil establecer objetivos

Fuente: Elaboración propia, junio 2016.

1.7.11. Retroalimentación

“La retroalimentación puede ser positiva, descriptiva y neutral o subrayar puntos negativos. La positiva conduce a un comportamiento futuro mejor del que ya está resultando eficaz. La descriptiva puede ser útil si el subordinado tiene normas definidas y sólo necesita saber qué fue lo que hizo. La negativa es necesaria para asegurarse de que cierto tipo de comportamiento no se vuelva a repetir.” (10:sp)

1.7.12. Entrevista de retroalimentación

“Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad; se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan interferir en el desempeño del empleado; a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).” (4:130).

Una entrevista de evaluación eficiente debe estructurarse de manera que permita tanto al evaluador como al trabajador visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión en búsqueda de defectos.

Las entrevistas con los empleados de alto desempeño, frecuentemente son experiencias agradables, no así las entrevistas con quienes muestran un desempeño deficiente.

Se deben tomar en cuenta tres aspectos básicos de la evaluación de retroalimentación:

- Discutir el desempeño del trabajador
- Apoyar al trabajador en el establecimiento de metas y en los planes de mejora.
- Sugerir medios para el logro de las metas establecidas.

La cantidad de tiempo que se emplea a una entrevista de evaluación varía de acuerdo a las políticas de la organización, sin embargo se deben considerar los costos que esta conlleva.

El objetivo de la entrevista es reforzar el desempeño satisfactorio o diagnosticar y mejorar el insatisfactorio. Para lograrlo es necesario ser directo y específico. Durante la entrevista se debe llegar a un acuerdo sobre cómo y cuándo mejorar la situación. Es frecuente que el objetivo de la evaluación sea lograr que el empleado mejore. Por ello, es importante dejar que el trabajador participe en el proceso de evaluación, dejando que exprese sus opciones.

CAPÍTULO II

Situación actual de la Evaluación del Desempeño en el Comité Permanente de Exposiciones COPEREX

Coperex es una entidad descentralizada con patrimonio propio, personalidad jurídica y tiene a su cargo la administración del Parque de la Industria. Su principal actividad es el arrendamiento de instalaciones para eventos y la promoción de ferias, exposiciones o cualquier otro evento nacional e internacional.

Para cumplir con su función, la institución necesita personal competente y capacitado, de allí la importancia de medir el rendimiento de los colaboradores, sin embargo la forma actual de evaluar el desempeño del personal no proporciona la información pertinente para identificar deficiencias, aprovechar capacidades y evitar errores, puesto que no se realiza un análisis previo para determinar las actividades esenciales del puesto. Así mismo, la institución no cuenta con indicadores establecidos, lo cual no permite una evaluación objetiva y por consiguiente una correcta retroalimentación.

Al no evaluar el desempeño de forma adecuada, no se pueden identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a quienes no lo hacen, lo que dificulta crear acciones de mejora para el rendimiento del personal. Esto puede verse reflejado en los errores constantes, incumplimiento de funciones, quejas de clientes y sanciones por parte de la entidad fiscalizadora, entre otros.

Por lo anterior, fue necesario llevar a cabo una investigación para determinar una forma de evaluación que se adecúe a las necesidades de la institución.

2.1. Metodología de la Investigación

2.1.1. Métodos

Con el objetivo de recabar la información suficiente para dar resolución al problema existente en la unidad de análisis, se procedió a realizar una investigación

utilizando el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. Se recabó información primaria a través de los colaboradores de Coperex, los resultados obtenidos permitieron comprobar la validez de la hipótesis planteada.

De igual manera, se empleó el método deductivo-inductivo a través de la observación, iniciando de lo general a lo específico.

2.1.2. Técnicas

Para obtener la información necesaria se incluyó la totalidad de los colaboradores de la institución a través de un censo. Así mismo se empleó una entrevista para profundizar en datos de interés para la investigación.

La información que sirvió de base y que conforma el marco teórico se obtuvo a través de una investigación bibliográfica, en la cual se consultaron textos y documentos relacionados al tema.

De igual manera, se obtuvo información mediante la observación directa, a través del contacto con los colaboradores y acceso a diferentes datos relacionados con el tema de la investigación.

2.1.3. Instrumentos

Se elaboró un cuestionario de censo con preguntas dirigidas al personal administrativo y operativo. Se realizó una prueba piloto para evaluar la claridad de las preguntas, posterior a realizar las correcciones necesarias se le trasladó a todo el personal. Para realizar la entrevista se elaboró una guía de entrevista con preguntas estructuradas.

Con el fin de obtener información útil para la investigación se utilizó una guía de observación para facilitar la recolección de datos.

Así mismo, se emplearon fichas bibliográficas para crear un registro de los diferentes textos consultados, así como los datos extraídos de cada fuente.

2.2. Antecedentes de la Institución

COPEREX es una entidad descentralizada con patrimonio propio, personalidad jurídica y capacidad de contraer derechos y obligaciones. COPEREX es la entidad que administra el Parque de la Industria y así sus ingresos y gastos.

En 1961 el señor Ramiro Samayoa entrega al Presidente Idígoras Fuentes, el proyecto de un parque donde se celebrarían Ferias. El Presidente accedió y entregó al Departamento de Obras Públicas el proyecto para realizar la construcción.

La obra se concluyó en julio de 1961 y pasó a manos de un comité de empresarios quienes manejarían los fondos que ingresaran en las ferias para mantener el parque y ampliar las instalaciones cuando fuera necesario. Se fundó el Comité Permanente de Exposiciones, COPEREX. En los primeros años de funcionamiento el parque estaba conformado por cuatro salones de exposiciones, dos con murales de Roberto González Goyri y dos por el maestro ingeniero Efraín Recinos, una fuente central, el monumento a la Industria, la concha en el anfiteatro y en el otro extremo del parque, el Salón de Cristal con las oficinas para el comité administrativo, áreas de mantenimiento y servicios sanitarios.

Según Decreto-Ley número 36 del entonces Presidente Enrique Peralta Azurdia, se crea el Comité Permanente de Exposiciones, el cual asumiría las funciones que realizaban el Comité de Exposiciones Industriales Internacionales y el Comité de Mantenimiento del Parque Centro América.

El 25 de septiembre de 1973, se publicó en el Diario de Centro América el Decreto del Congreso de Guatemala número 67-73, la Ley Orgánica del Comité Permanente de Exposiciones COPEREX, derogando el Decreto Ley 36.

En ese año, durante un ambiente de política integracionista, cuando se estableció la Ley Orgánica de COPEREX, se le llamó Parque Centroamérica y actualmente se le conoce como Parque de la Industria.

2.3. Filosofía organizacional

La institución posee misión, visión y valores claramente establecidos, los cuales se pueden observar al ingresar a las oficinas centrales y en la página web de la institución. Esta información fue obtenida del manual de funciones y responsabilidades de puestos y del manual de cultura de servicio.

2.3.1. Misión

Promocionar, asesorar, comercializar y realizar exposiciones y eventos feriales nacionales e internacionales, con infraestructura moderna y un alto servicio al cliente.

2.3.2. Visión

Ser reconocida como la entidad líder para la organización y desarrollo de exposiciones y eventos feriales, culturales, de entretenimiento, artísticos y sociales, mediante la excelencia en calidad y servicio al cliente.

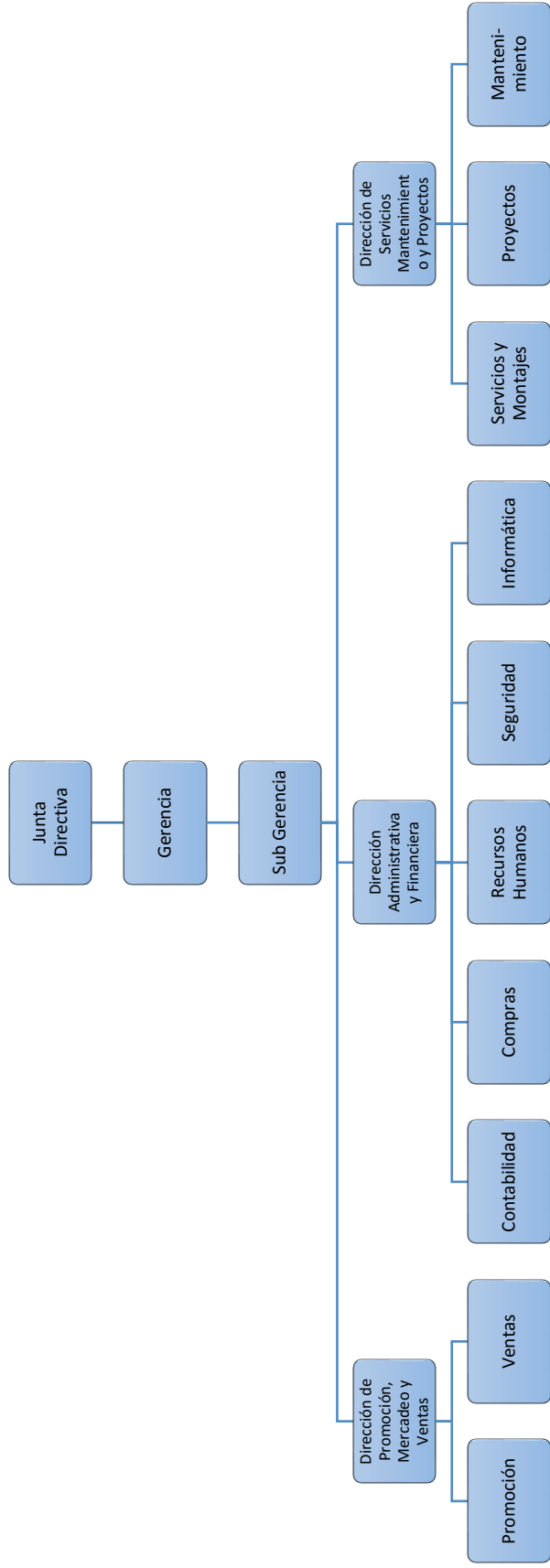
2.3.3. Valores

- **Lealtad:**
Fidelidad, reconocer que existe una unión entre la Institución, el colaborador y el cliente. Trabajar para el alcance de los objetivos de todos.
- **Respeto**
Es saber valorar los intereses y necesidades del otro.
- **Responsabilidad**
Está en la conciencia de cada persona, le permite entender y aceptar las consecuencias de sus actos.
- **Compromiso**
Es una promesa, es identificarme con la Institución, nuestro sentido de pertenencia.

- Tolerancia
Es aceptar y comprender las ideas, creencias y manera de ser de los demás.
- Honradez
Rectitud, integridad en el obrar.
- Confidencialidad
Condición de ser discreto. Garantizar que la información de Coperex, será protegida y no se comunicará sin autorización.

2.3.4. Estructura organizacional

Figura No. 1
Organigrama General
Comité Permanente de Exposiciones Coperex



Fuente: Investigación de campo, octubre 2015.

2.4. Situación actual

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en el Comité Permanente de Exposiciones.

2.4.1. Descriptores de puestos

La institución actualmente cuenta con descriptores de puestos, los cuales se encuentran desactualizados, así mismo, existen algunos puestos que no poseen descriptor. Todos se encuentran en el manual denominado “manual de funciones y responsabilidades de puestos”.

Los descriptores existentes están conformado por: Nombre del puesto, departamento, persona a quien reporta, personas a quienes supervisa, categoría, propósito, fecha de actualización, salario y renglón.

Contiene varias secciones, siendo las siguientes: aspectos organizativos, formación, experiencia requerida para el puesto de trabajo, responsabilidad, requerimientos del entorno social del puesto y otros factores, competencias conductuales, perfil de relaciones humanas requerido para el puesto, responsabilidades y obligaciones clave, resumen del perfil del candidato idóneo.

A continuación se muestra la descripción de puesto actual, utilizada por la institución objeto de estudio.

Figura no. 2

Descriptor de puesto

5.1 ----- JEFE DE RECURSOS HUMANOS -----	
Requerimientos de cobertura del Puesto de trabajo	
Nombre del puesto	Jefe de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Reporta a	Coordinador Administrativo y Financiero
Supervisa a	Asistente de Recursos Humanos Recepcionista Conserjes Mensajero Unidad de Primeros Auxilios
Categoría	De Confianza
Propósito	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el recurso humano inherentes al proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensaciones, promoción y motivación del personal.
Fecha de Actualización	Julio 2013
Salario Q8,272.5	Renglón 011
<p>I. Aspectos Organizativos</p> <p>Disponibilidad de tiempo: (X) SI requiere () No requiere (Sábados y Domingos)</p> <p>Licencia de conducir (X) SI requiere () No requiere</p> <p>Vehículo propio: (X) SI requiere () No requiere</p> <p>II. Formación</p> <p>Estudios o grados académicos requeridos: Graduado de Licenciatura en Psicología Clínica, Psicología Industrial o Psicología General, Administración de Recursos Humanos o Administrador de Empresas, preferiblemente con estudios de postgrado en Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Conocimientos requeridos: Conocimientos de paquetes de Windows 2007, capacidad organizativa y administrativa, comunicación asertiva. Preferible conocimientos de procedimientos en el área gubernamental.</p>	

I. Experiencia requerida para el puesto de trabajo

- Tres años de experiencia como mínimo en jefatura de Recursos Humanos, haber tenido personal bajo su puesto y dominio de equipos de trabajo.

Grado de desarrollo de la experiencia necesaria para el puesto:

Muy desarrollada
 Bastante desarrollada
 Bajo desarrollo
 Muy bajo desarrollo
 Sin experiencia

IV.- Responsabilidad

Mando :

Personal del área

Plazas bajo su puesto:

Asistente de Recursos Humanos
recepcionista
Conserje, mensajero y Primeros Auxilios

V.- Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores

<p>Para adaptarse a los jefes</p> <p>Persona Analítica, rápida y apegado a su ética profesional.</p> <p>Honesta, confiable, responsable, discreta.</p> <p>Capacidad para buscar alternativas de solución.</p> <p>Capacidad de dirigir personal, hacerlos creer en ellos mismos y formar nuevos dirigentes.</p>	<p>Para adaptarse a los clientes más frecuentes e importantes</p> <p>Excelente servicio al cliente. Rapidez y exactitud.</p> <p>Manejo confiable de la información.</p>	<p>Para adaptarse a los compañeros y colegas</p> <p>Empatía, seguridad en sí misma.</p> <p>Discreto, reservado en relación con la información monetaria que se maneja.</p> <p>Credibilidad.</p> <p>Consistente en la toma de decisiones.</p> <p>Saber guiar a un equipo.</p>	<p>Para adaptarse a los proveedores más importantes.</p> <p>Excelente servicio al cliente. Rapidez y exactitud.</p> <p>Manejo confiable de la información.</p>
--	---	--	--

VI.- Competencias conductuales

Nº	Competencia : describir	Nivel de requerimiento
1	Trabajo bajo presión	Alto
2	Trabajo en equipo	Alto
3	Orientación a resultados	Alto
4	Orientación al cliente (interno o externo)	Alto
5	Dinamismo y energía	Alto
6	Compromiso	Alto
7	Planificación/Organización	Alto
8	Liderazgo	Alto
9	Comunicación	Alto

VII.- Perfil de Relaciones Humanas requerido por el puesto	
	Grado de requerimiento
Habilidad de Supervisión	Alto
Capacidad de decisión en las relaciones humanas	Alto
Capacidad de evaluación de problemas interpersonales	Alto
Habilidad para establecer relaciones interpersonales	Alto
Sentido Común y Tacto en las relaciones interpersonales	Alto

VIII. Responsabilidades y Obligaciones Clave:

1. Responsable de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para la Institución.
2. Responsable del proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.
3. Supervisa y coordina las actividades de mensajería.
4. Planificar y coordinar programas de capacitación.
5. Implementar programas de motivación al personal.
6. Realizar las evaluaciones de desempeño del personal periódicas según sea requerido.
7. Responsable de la revisión de Manuales de puestos y responsabilidades para su adecuada actualización de acuerdo a la estructura organizativa vigente.
8. Aplicar procedimientos administrativos y medidas legales laborales.
9. Revisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal, para luego trasladarlos al Departamento de Contabilidad.
10. Controlar la asistencia y puntualidad del personal.
11. Extender las constancias o certificaciones que se le soliciten.
12. Rendir informes que le soliciten las autoridades superiores.
13. Supervisa y planifica el trabajo de Mensajería y Conserjería
14. Supervisa las actividades de la Unidad de Primeros Auxilios y organiza jornadas médicas de apoyo al personal
15. Responsable de la organización de actividades sociales (día de la madre, día del padre, convivio, excursiones, etc.)
16. Responsable de los pedidos y compras de materiales y equipo para el adecuado desempeño del departamento.
17. Supervisa el trabajo de recepción
18. Asiste a las reuniones de jefaturas de departamento para coordinar el trabajo de todas las áreas.
19. Vela por el cumplimiento de las normas y leyes laborales vigentes.
20. Es responsable del orden y archivo de todos los documentos que maneja y equipo que utiliza, así como de entregar todo en orden y por escrito en forma anual y al momento de dejar el puesto.
21. Y otras inherentes al puesto

IX. Resumen del perfil del candidato idóneo:

Profesional con manejo a cabalidad de los procesos de organización y administración de Recursos Humanos que tenga capacidad de trabajar bajo presión y poder resolver problemas brindando siempre un servicio de calidad. Que pueda dirigir eficazmente a su equipo y coordinar todas las actividades contables de la institución.

Fuente: Manual de funciones y responsabilidades de puestos, octubre 2015.

El descriptor de puestos actual posee información importante para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, sin embargo, para contar con un perfil más claro de cada puesto de trabajo se debe incluir algunos aspectos.

En la categoría aspectos organizativos, únicamente se describe si el puesto requiere disponibilidad de tiempo, licencia de conducir y vehículo propio, lo cual se puede omitir, puesto que no se consideran aspectos imprescindibles para el puesto.

En la categoría de experiencia requerida, hace mención a los años de experiencia que debe cumplir el candidato para el puesto, también menciona grado de desarrollo de la experiencia. En responsabilidad menciona al personal que debe supervisar, información que está contenida al principio del descriptor, por lo que es innecesario detallarla nuevamente en esta sección.

En responsabilidades y obligaciones clave se encuentran las funciones del puesto, mismas que no están redactadas como verbos y en el resumen del candidato idóneo únicamente muestra una breve descripción de los requisitos que debe cumplir la persona para el puesto.

Es importante complementar el descriptor de puestos con aspectos como el nivel de esfuerzo requerido, las condiciones ambientales a las que está expuesto el colaborador, la responsabilidad económica y el manejo de información.

Los factores que son necesarios incluir son los indicadores de medición, los cuales a la fecha no se tienen contemplados en el descriptor y que son necesarios para un análisis de puesto objetivo.

Es conveniente modificar el formato como tal utilizando la información que ya posee la institución y complementarlo con información que actualmente no posee, lo cual ayudará a mejorar el descriptor de puestos actual con el fin de poseer una base objetiva para realizar la evaluación de cada colaborador.

2.4.2. Objetivos

Según las entrevistas realizadas a las jefaturas, se determinó que no en todos los departamentos se establecen objetivos sobre los cuales dirigir las actividades. De igual forma, no se les dan a conocer a los colaboradores, por lo que desconocen cuál es rumbo de sus esfuerzos y de su trabajo.

Tabla no.1

Aspectos relacionados a los objetivos

Aspecto	Situación Actual
Formulación de objetivos	El 80% de los entrevistados asegura que se establecen objetivos en su área/departamento, mientras que el 20% indica que no se realiza. Según los resultados, sólo en el departamento de ventas se dan a conocer los objetivos a los colaboradores, en las demás áreas no se les comunica esta información, si no que los conocen de forma indirecta.
Metodología para comunicar resultados y/o logro de objetivos	La institución no cuenta con una metodología establecida para comunicar información de esta índole, cada jefe determina la forma de transmitir la información a los colaboradores, puesto que en ninguna ocasión han recibido capacitación respecto a cómo comunicarse con el personal.
Retroalimentación respecto al logro de objetivos	Únicamente el jefe del departamento de ventas indica que se retroalimenta a los colaboradores a través de reuniones grupales. El los demás departamentos no se retroalimenta a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2015.

En los departamentos en donde si existen objetivos, se formulan y se trasladan a junta directiva para su autorización; únicamente en el área de promoción, mercadeo y ventas se les trasladan a los colaboradores a través de una reunión. En los demás departamentos, no se tiene un procedimiento posterior a la autorización de objetivos.

Según el departamento de recursos humanos, no se tienen establecidos objetivos para el personal en cada área de trabajo, indicó que en ningún departamento existen objetivos orientados a cada trabajador.

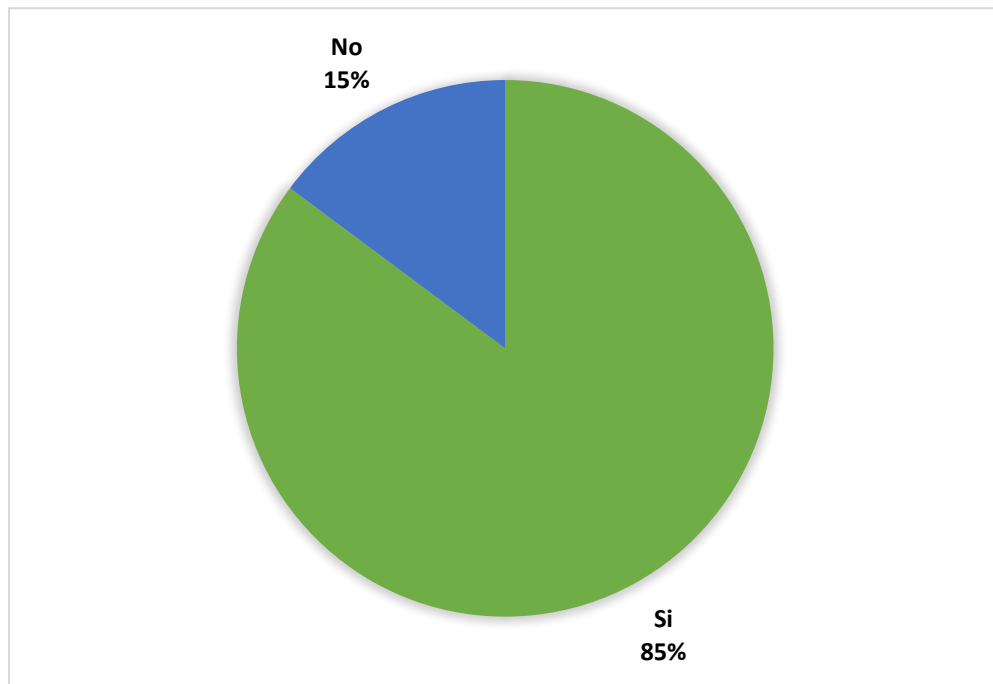
2.4.3. Inducción

Actualmente el departamento de recursos humanos brinda la inducción al personal nuevo respecto a temas generales de la institución y el jefe inmediato brinda la información propiamente del puesto de trabajo, sin embargo no se dan a conocer los manuales existentes.

De acuerdo a los resultados, solo un jefe de departamento afirma que se le brinda al colaborador sus funciones de forma escrita, por el contrario, todos los demás entrevistados afirman que únicamente se realiza de forma verbal.

Gráfica No. 11

Inducción del personal según los colaboradores de Coperex encuestados



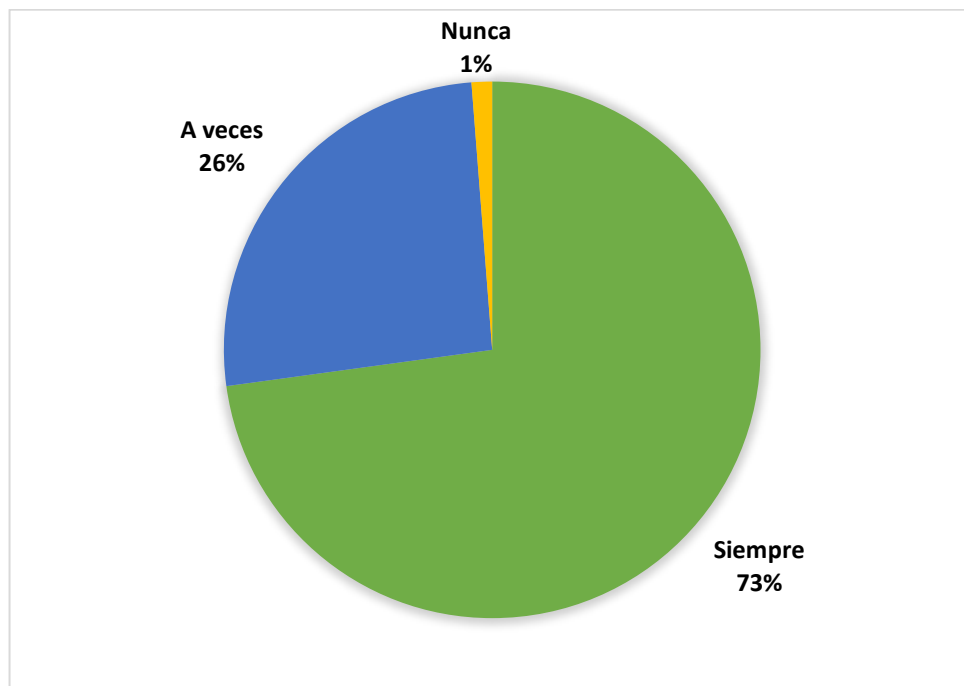
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2015.

Al consultar a los colaboradores, el 85% indica que recibió inducción, mientras que el 15% no recibió inducción al ingresar a la institución. Todos coinciden en que las instrucciones y el detalle de sus funciones se les comunica de forma verbal, en ninguna oportunidad han recibido por parte del jefe inmediato un documento por escrito.

A pesar de contar con un manual de inducción, no es tomado en consideración al momento de brindar la inducción, de igual manera, los demás manuales existentes no están al alcance de todos los colaboradores, solo algunos jefes tienen acceso a ellos. Lo anterior se ve reflejado, en la calidad del trabajo de las personas, puesto que al no conocer de forma certera como realizar sus funciones, puede repercutir en un trabajo deficiente y errores constantes.

Gráfica No. 12

Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2015.

Respecto al conocimiento de las atribuciones de cada puesto, el 73% manifiestan que conocen sus funciones y saben cómo realizarlas, sin embargo no saben cuál es la percepción que los demás tienen sobre su trabajo y el servicio que prestan, debido a que no se les ha proporcionado retroalimentación de la forma en cómo lo realizan. El 26% indica que a veces desconocen cuáles son las atribuciones específicas de su puesto, debido a que las tareas son asignadas de acuerdo a las necesidades de la institución y dependen de los proyectos que se estén ejecutando, por lo que las tareas son variables.

Las personas conocen sus funciones conforme se acoplan al puesto de trabajo y no porque le sea proporcionada una descripción de su puesto de manera formal. El trabajo es rutinario y solo en algunas ocasiones reciben formas de mejorar el

trabajo que realizan. Regularmente al existir errores, se busca la forma de corregirlos y es hasta entonces que se buscan formas diferentes de realizar las funciones.

Los colaboradores no saben con certeza cuales son las atribuciones de su puesto de trabajo, debido a que no tienen acceso al manual de puestos, por lo que consideran como sus funciones únicamente las que le son asignadas por el jefe inmediato de manera verbal.

Así mismo no existe capacitación constante para que el personal desarrolle su trabajo con mayor eficiencia, lo que puede repercutir en el servicio brindado a clientes tanto internos como externos, retraso en el cumplimiento de tiempos, reincidencia en errores, entre otros.

2.4.4. Medición del rendimiento en la institución

Las instituciones públicas tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal. Para medir el rendimiento de los colaboradores actualmente la institución lo realiza a través de un formato sencillo, en cumplimiento a esta responsabilidad y para conocer si las personas están cumpliendo con las atribuciones para las que fueron contratadas, sin embargo, no se realiza con el fin de aumentar la eficiencia en el trabajo.

La evaluación que se lleva a cabo actualmente presenta varias debilidades, dado que únicamente toma en consideración aspectos generales, factores comunes en los puestos y no las actividades esenciales. De igual manera, no brinda información clara respecto a las áreas que necesitan acciones para mejorar.

Con respecto a la forma de medir los resultados de los departamentos, los jefes coinciden en que no se tiene establecida una forma específica para medir los resultados, puesto que no existen indicadores que lo permitan.

Solo el jefe del departamento de ventas indica que se utilizan las metas de ventas para medir los resultados del departamento, sin embargo, para medir el rendimiento del personal, este factor no es tomado en consideración.

Según el departamento de recursos humanos, no se tienen establecidos indicadores de desempeño para ningún puesto en la institución, cada jefe mide el rendimiento de los colaboradores a través de su criterio personal y de la percepción que tiene de cada persona en su departamento.

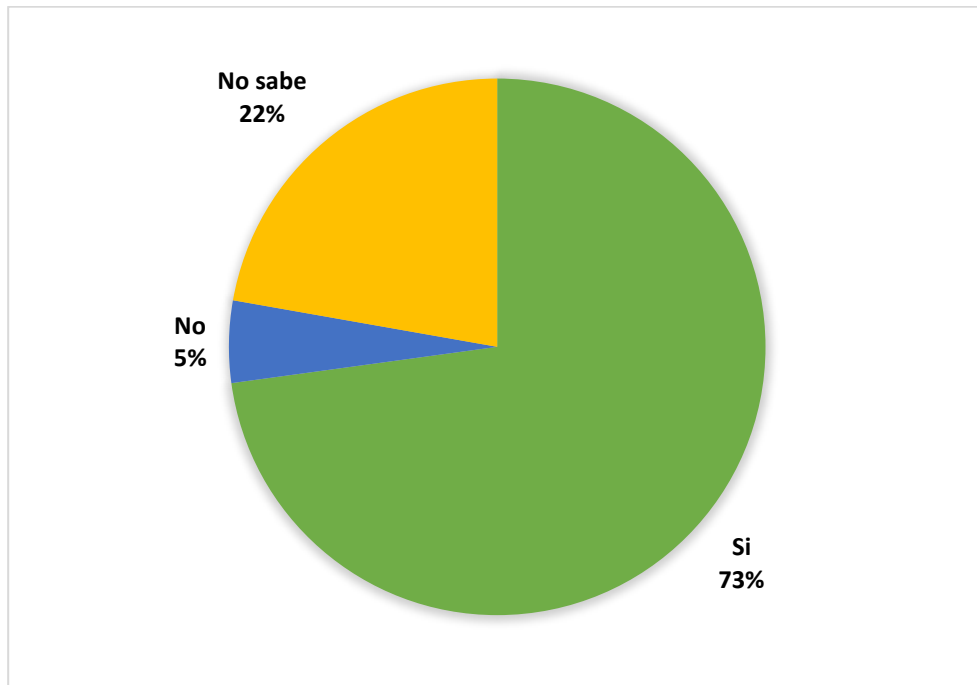
Debido a que no existen indicadores para realizar la medición del rendimiento, se procede a realizarla en base a cumplimiento de atribuciones, comportamiento en el área de trabajo o únicamente a través de la percepción que tiene el jefe inmediato sobre el colaborador. Es importante señalar que los jefes de departamento en ninguna oportunidad han recibido capacitación para establecer dichos indicadores y por ello se basan únicamente en aspectos subjetivos para realizar la medición.

Lo anterior no permite obtener resultados objetivos, los errores no se eliminan sino que son constantes y repetitivos, mismos que se pueden observar en los informes de auditoría interna, no hay acciones posteriores a la evaluación de los colaboradores, en consecuencia los resultados obtenidos no son útiles para establecer acciones de mejora.

Debido a que únicamente se evalúan factores de comportamiento, los resultados no muestran aspectos que puedan utilizarse en la toma de decisiones, por tanto no se sabe si el evaluado necesita refuerzo en algún área o si posee los conocimientos suficientes para realizar su trabajo.

Gráfica No. 13

Conocimiento de la existencia de un instrumento para medir el rendimiento en el trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2015.

Según los colaboradores, el 73% manifiesta conocer de la existencia de un medio para medir el rendimiento en el trabajo, mientras que el 22% indica que no conoce sobre el tema y el 5% menciona que no se mide el rendimiento.

La mayoría del personal sabe que se mide el rendimiento, sin embargo, ignoran la forma en que se realiza, puesto que no se les hace partícipe del proceso de forma activa. No se le brinda ninguna información relacionada al tema, en consecuencia las personas desconocen la percepción que los demás tienen de su trabajo, no se le brindan nuevas formas de mejorar y continúan realizando sus atribuciones de forma rutinaria, lo que provoca reincidencia en los errores que se cometen comúnmente y desinterés por cambiar el rendimiento actual.

Los jefes no tienen claridad respecto a la identificación de fortalezas y debilidades del personal a su cargo, por lo que desconocen el potencial de su equipo de trabajo.

Lo anterior se debe a que no cuentan con un instrumento que los ayude a identificar a las personas que cumplen o exceden lo esperado y quienes necesitan refuerzo en determinadas áreas, así mismo, que les ayude en la toma de decisiones relacionado a mejoras en las condiciones laborales, reducción de errores y alcance de los objetivos tanto del departamento como de la institución.

Los errores son comunes y reincidentes pero a pesar de observarlos por medio de auditorías, quejas o reclamos, al ser evaluadas, las personas responsables obtienen calificaciones altas, esto debido a que la actual forma de evaluar no permite calificar el trabajo como tal, sino únicamente a la personas. En consecuencia, existen riesgos para la institución derivado de las auditorias gubernamentales dado que los errores representan sanciones económicas.

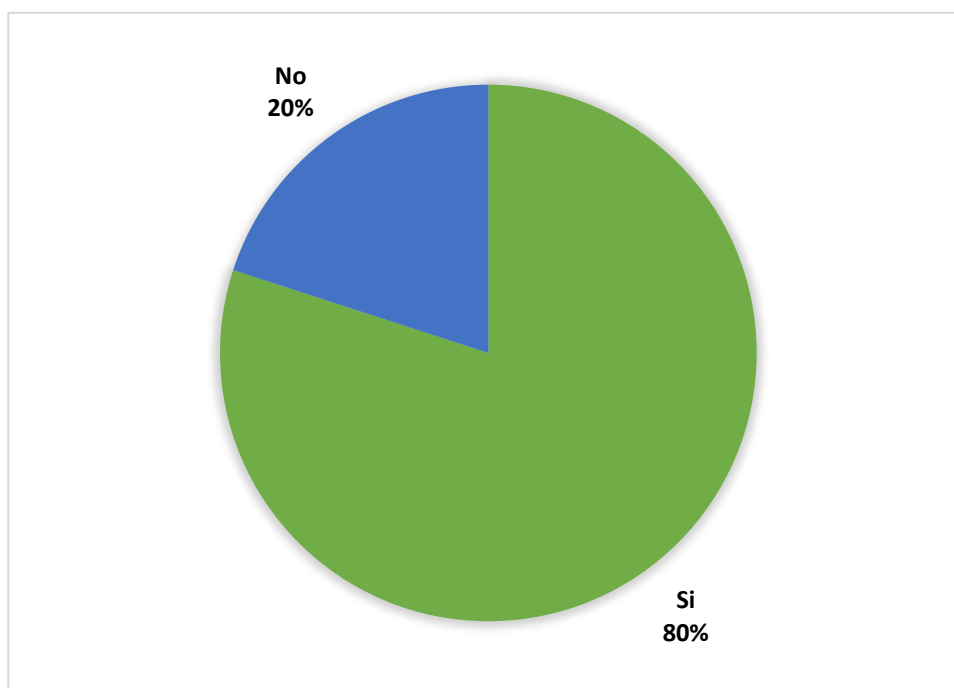
Los eventos y los clientes representan ingresos para la institución y considerando que no percibe asignación presupuestaria del gobierno central, brindar una excelente atención es primordial. Evaluar el desempeño es una forma de identificar quienes realizan un buen trabajo y quienes no lo hacen, con el fin de buscar fomentar el desarrollo de los colaboradores y de esta forma contar con personal competente y capacitado.

2.4.5. Retroalimentación sobre los resultados

Evidentemente no existe un sistema formal de evaluación del desempeño, motivo por el cual, la medición del rendimiento del personal se realiza de forma subjetiva. Con relación a la retroalimentación, se determinó que no existe una forma establecida para retroalimentar a los colaboradores.

Gráfica No. 14

Efectos de no retroalimentar según los jefes de los departamentos de Coperex entrevistados



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2015.

El 80% de los jefes entrevistados consideran que la institución se ve afectada al no retroalimentar, debido a que los colaboradores no tienen conocimiento sobre si están realizando bien su trabajo o necesitan mejorar, el 20% considera no es importante, debido a que hasta el momento no se realiza.

Los departamentos no tienen definidos indicadores que midan los resultados, únicamente se toman en cuenta los errores repetitivos, realizando reuniones ocasionales para dar a conocer al personal del área los aspectos en los que hay deficiencia.

En ocasiones, se retroalimenta al colaborador en base a resultados no esperados, pero es importante realizar la retroalimentación basándose en los resultados obtenidos de la medición del rendimiento.

Lo anterior demuestra que no existe un método para retroalimentar al personal, cuando se realiza, únicamente se utilizan la información respecto a errores, tareas cumplidas fuera de tiempo, quejas de clientes, niveles de ventas, etc. Los jefes no tienen claridad respecto al tema, debido a que lo relacionan únicamente con comunicar a los colaboradores los errores y deficiencias cuando estos son constantes.

La retroalimentación es un instrumento de mejora continua, que ayuda a determinar las causas del bajo rendimiento, detectar deficiencias, corregir errores y conocer la opinión de los colaboradores para mejorar la productividad. De allí la importancia de la retroalimentación en la institución, puesto que ayuda a minimizar los errores y al logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de que los jefes saben que la retroalimentación brinda beneficios y ventajas, tanto a la institución como a los colaboradores, no se ha establecido una forma para realizarla. Cada jefe posee un concepto diferente respecto al desempeño laboral y la retroalimentación.

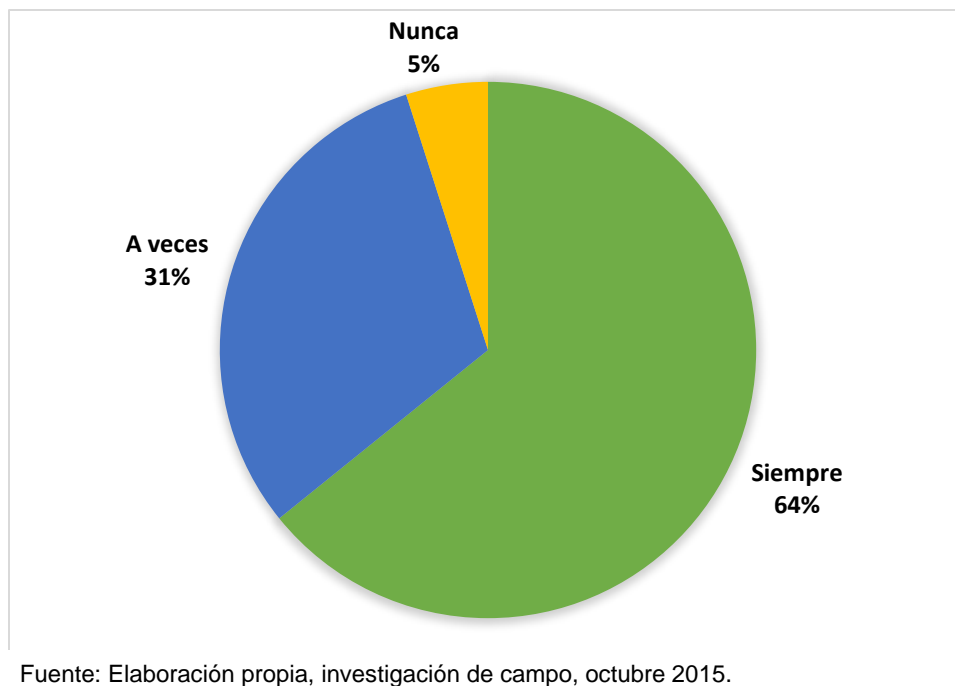
Actualmente no existe retroalimentación formal del rendimiento de los colaboradores. Según el departamento de recursos humanos, se evalúa el rendimiento del personal, pero los resultados no se dan a conocer, provocando incertidumbre en el colaborador respecto a la percepción que el jefe tiene de su trabajo. El resultado es considerado únicamente cuando se trata de las

renovaciones de contratos o algún despido. De lo contrario, la información es manejada de manera confidencial.

La falta de retroalimentación puede provocar inconformidad en los colaboradores, deterioro en el clima laboral, reincidencia en deficiencias y errores, aumento de clientes insatisfechos por la atención que se les brinda, desperdicio de recursos por correcciones de errores cometidos, generando pérdidas para la institución.

Gráfica No. 15

Les proveen formas de mejorar el trabajo según los colaboradores de Coperex encuestados



Para los colaboradores es importante conocer la percepción que se tiene de su trabajo. Brindar formas de mejorar es una forma de disminuir los errores, al mismo tiempo que motiva al personal. El 64% de los colaboradores afirman recibir nuevas formas de realizar su trabajo, a través de observaciones por parte de su jefe

inmediato, en cambio, el 31% manifestó que solo en ocasiones se les brinda dicha información, en otras ocasiones únicamente se les hace ver los errores, solicitando prestar más atención.

El 5% restante manifestó que en ninguna ocasión ha recibido formas de cómo mejorar el trabajo que realiza, en consecuencia, lo continúan realizando de la forma que conocen.

Los jefes manifiestan que les brindan a los colaboradores formas de mejorar de manera verbal durante reuniones de su departamento, sin embargo no se recurre en ninguna ocasión a la capacitación. Por otro lado, los colaboradores manifiestan que recibir formas diferentes de realizar el trabajo para disminuir los errores es beneficioso para ellos, lo cual demuestra su anuencia por mejorar.

La capacitación es un aspecto importante en el desarrollo laboral de los colaboradores. Debido a los cambios constantes en los puestos de trabajo, la capacitación es necesaria para proveer los conocimientos requeridos y así realizar el trabajo de manera eficiente.

Según información obtenida, a los colaboradores se les ha proporcionado capacitación sobre servicio al cliente, como parte de la cultura de servicio que desean fomentar, sin embargo, la institución carece de un instrumento que le ayude a medir el impacto de dichas capacitaciones en el trabajo que realizan los colaboradores a diario. En consecuencia, no se conoce el servicio que el personal brinda a los clientes tanto internos como externos.

En la institución existe una tendencia hacia llamar la atención y reprender a los colaboradores por los errores cometidos, que a reconocer un buen desempeño. En ocasiones únicamente se reconoce a los colaboradores a solicitud de los clientes, quienes solicitan un reconocimiento por el servicio que recibieron.

No reconocer el trabajo bien realizado ha generado conformismo en los colaboradores, lo que los impulsa a realizar únicamente las funciones que tienen

asignadas, sin dar más de sí. De igual manera, genera desmotivación debido a las constantes llamadas de atención por errores cometidos.

Actualmente no existe seguimiento a los resultados de las evaluaciones que se realizan, consecuencia de no contar con un sistema apropiado, los jefes realizan llamadas de atención esperando un cambio por parte del colaborador, pero no se le da seguimiento.

Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, reconocimientos e incentivos a quienes exceden con lo esperado propicia la satisfacción laboral y por ende la iniciativa de mejorar día con día. Por el contrario, mantener la información reservada genera desconfianza y reincidencia en desempeño insatisfactorio.

Según el departamento de recursos humanos, no se tiene una forma establecida para determinar si una persona excede lo esperado y quienes no lo hacen. Por lo mismo, el rendimiento de una persona no es considerado al momento de un movimiento de personal como ascensos o transferencias. Un sistema de evaluación objetivo es una herramienta útil para la toma de decisiones respecto al personal, pero la falta de un sistema apropiado ha causado que dichos movimientos se realicen únicamente de acuerdo al criterio del jefe o de la Gerencia, sin tomar en cuenta las aptitudes, conocimiento o experiencia de las personas, situación que puede generar personal incompetente en el puesto de trabajo y por consiguiente, pérdida de tiempo y de recursos para la institución.

2.5. Análisis y discusión de resultados

Actualmente la institución carece de un sistema de evaluación del desempeño propiamente establecido, se evalúa el desempeño, sin embargo el método actual es subjetivo, puesto que los factores que evalúa no están claramente definidos y van dirigidos únicamente al comportamiento del colaborador, no existen objetivos, ni indicadores de desempeño establecidos, lo que no permite realizar una medición objetiva.

Los jefes de departamento coinciden en que la evaluación es necesaria para conocer el rendimiento del colaborador en el puesto de trabajo, sin embargo la evaluación actual no brinda información acerca de los aspectos a mejorar. Así mismo no existe retroalimentación al colaborador o planes de mejora, la información acerca del tema es manejada de manera confidencial.

La institución posee manuales de organización los cuales están desactualizados, así mismo, solo pocas personas tienen acceso a ellos, en consecuencia los colaboradores no conocen con certeza cuáles son sus funciones salvo las indicadas por su jefe. El actual descriptor de puestos no incluye indicadores, por lo que no existen datos para realizar una comparación del desempeño del colaborador con indicadores previamente establecidos.

Los errores son comunes, principalmente en documentos contables, incumplimiento de procesos, retraso en actividades, clientes insatisfechos, pérdida de documentos y para corregirlos se procede a enmendarlos a través de trámites y procedimientos adicionales, los cuales generan un costo para la institución.

Existe percepción positiva por parte de los colaboradores hacia la evaluación del desempeño, además muestran disposición a mejorar si se les dieran a conocer las áreas en las que poseen deficiencias. Ello facilitaría la disminución de errores, al contar con colaboradores motivados. Incentivar el desarrollo de los colaboradores dará como resultado personal competente y satisfecho con su trabajo.

Lo anterior repercute en errores constantes y debido a que los resultados de la evaluación actual muestran desempeño satisfactorio, no se les presta la atención que debiera por lo que no se logra eliminarlos. Para corregirlos se procede a enmendarlos a través de trámites y procedimientos adicionales, los cuales generan un costo para la institución, así mismo representan un riesgo por las auditorías gubernamentales dado que los errores representan sanciones económicas por parte de la entidad fiscalizadora.

Derivado de lo anterior es importante que se mida el rendimiento de los colaboradores a través de una metodología que facilite la obtención de resultados certeros, así como la comunicación de los mismos a los colaboradores, con el objetivo de incrementar la productividad.

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta sobre un sistema de evaluación del desempeño para la institución, el cual permitirá la obtención de información útil para incentivar la mejora en el desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL COMITÉ PERMANENTE DE EXPOSICIONES COPEREX

3.1. Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo realizada en la institución, relacionados al rendimiento de los colaboradores en la institución se elaboró una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño.

Debido a que la institución necesita de personal competente para mejorar continuamente, es fundamental medir el desempeño para establecer acciones de desarrollo para los colaboradores lo cual a su vez contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera, es necesario un sistema de evaluación del desempeño para identificar el origen de los errores comunes, corregirlos y evitarlos en el futuro para reducir el riesgo de sanciones y gastos innecesarios por correcciones cada vez que se comete un error.

El sistema busca involucrar a todo el personal a través de la participación, comunicación, retroalimentación y seguimiento de los resultados obtenidos, así mismo, de acuerdo a las necesidades futuras se podrá actualizar y adecuar según como sea requerido.

El sistema de evaluación del desempeño constituye una oportunidad de desarrollo para la institución y los colaboradores. A continuación se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño el cual será útil para medir el rendimiento en el trabajo de los colaboradores y establecer las acciones de seguimiento para elevar el desempeño.

3.2. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño

Tomando en consideración los resultados obtenidos y con el fin de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición del desempeño, la mejora continua y el desarrollo del colaborador, el método que mejor se adapta a las necesidades de la institución es el de Escalas Gráficas.

Se utilizará el método de Escalas Gráficas debido a que su elaboración y manejo implican un bajo costo, los evaluadores requieren poca capacitación y tiempo para llenar la evaluación, permite priorizar los factores que se desean conocer, se puede aplicar a gran número de empleados. Cuando se cuantifican los resultados, facilita la comparación de las calificaciones de los colaboradores.

Este método cubrirá las necesidades de evaluación del desempeño actuales, además permitirá:

- Evaluar el rendimiento de los colaboradores en los distintos niveles organizacionales.
- Identificar debilidades en los colaboradores para reforzarlas a través de acciones específicas.
- Identificar a los colaboradores en condiciones de promociones y transferencias.
- Incentivar en los colaboradores la motivación, satisfacción, superación personal y mejora continua, estimulado el aumento de la productividad y el compromiso con la institución.
- Identificar los factores de apoyo necesarios para que el colaborador realice sus funciones de forma eficiente

- Mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores a través de la retroalimentación.

Este método brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple por lo que resulta adecuado para la institución, además exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación debido a que lo simplifica en gran manera.

Así mismo, permite tener una visión amplia de los factores de evaluación e involucra de forma directa al evaluador debido a que es el jefe inmediato el que determina el nivel de prioridad de cada factor.

3.3. Principios básicos del sistema de evaluación

- La evaluación del desempeño debe estar relacionada al desarrollo de las personas dentro de la institución.
- Los factores de evaluación deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Los objetivos del sistema de evaluación deben estar claramente definidos.
- La implementación del sistema de evaluación requiere el compromiso y participación activa de todos los colaboradores.
- La evaluación del desempeño debe adaptarse a los distintos niveles jerárquicos de la institución.
- Para establecer las acciones de mejora, se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los involucrados.

3.4. Objetivos del sistema de evaluación

3.4.1. General

Establecer un sistema formal de evaluación de desempeño que provea de información objetiva acerca del rendimiento de los colaboradores, de acuerdo a las necesidades de la institución.

3.4.2. Específicos

- Proveer un instrumento objetivo de evaluación que permita conocer el rendimiento real del personal.
- Definir acciones de mejora para fortalecer los aspectos deficientes del desempeño de los colaboradores.
- Proporcionar información oportuna para la toma de decisiones referentes a capacitación, reconocimientos, traslados y ascensos.
- Establecer indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo para realizar una valoración objetiva del desempeño.
- Incentivar la comunicación efectiva entre jefes y colaboradores por medio de una adecuada retroalimentación.

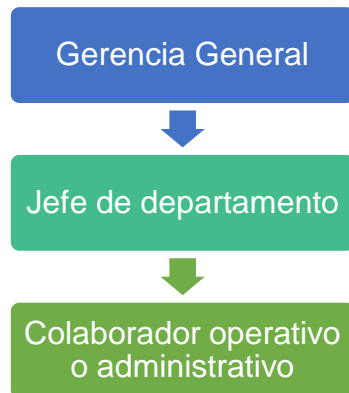
3.5. Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación funcionará en forma vertical, de acuerdo a la estructura organizacional de la institución, de los niveles superiores a inferiores y de niveles inferiores a superiores, según como se observa a continuación.

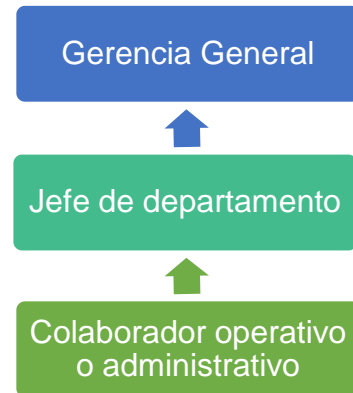
Gráfica No. 16

Ejecución del proceso de evaluación del desempeño

Nivel superior a inferior



Nivel inferior a superior



Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

3.6. Proceso de evaluación del desempeño

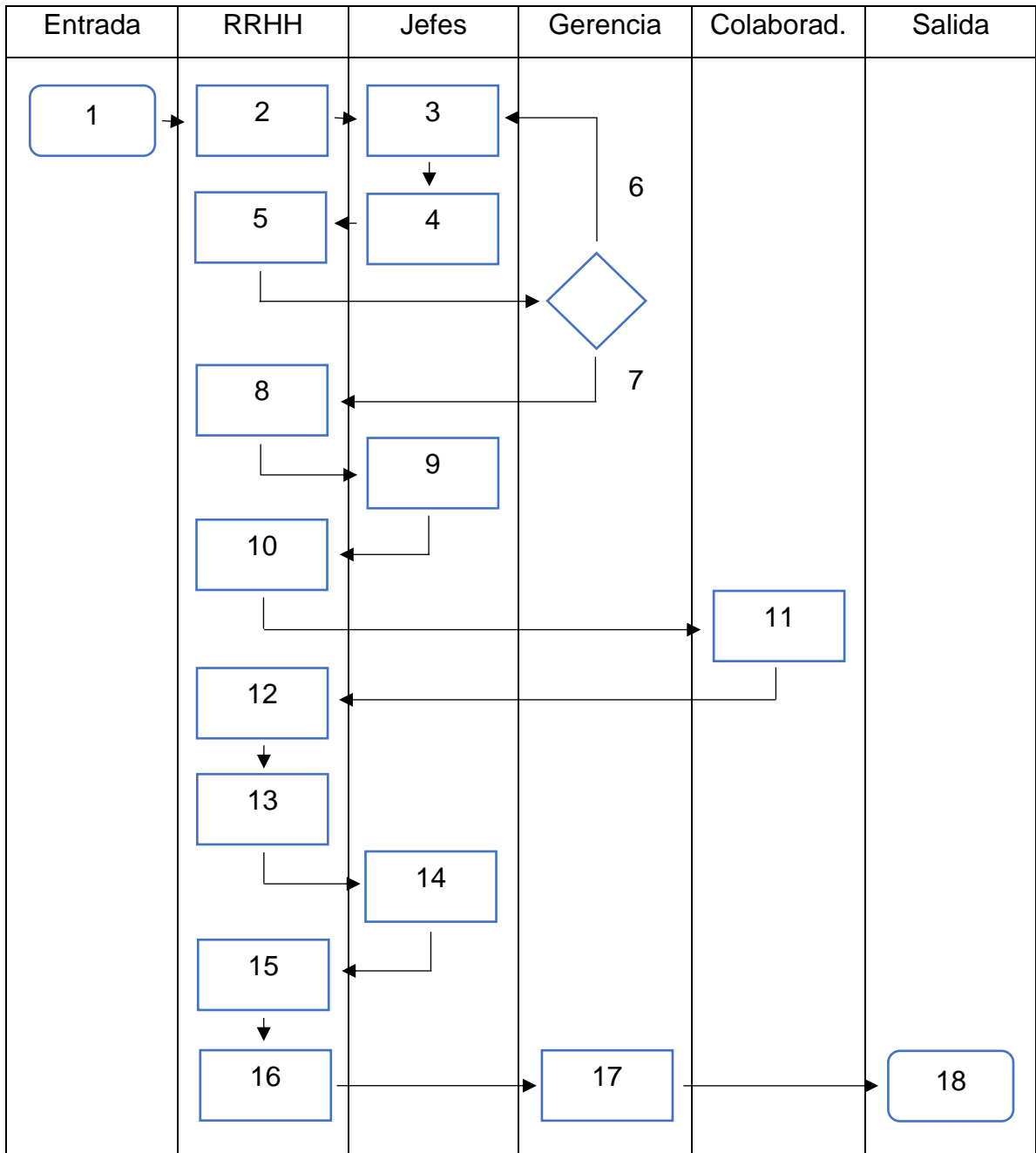
El proceso para llevar a cabo la evaluación del personal se presenta a continuación:

1. Inicio: el proceso inicia en el departamento de recursos humanos.
2. Recursos Humanos: envía formatos a jefes de departamento.
3. Jefes: asignan porcentajes a los factores de evaluación y determinan objetivos.
4. Jefes: envían formatos y objetivos a recursos humanos.
5. Recursos Humanos: traslada los formatos con porcentajes y objetivos a la Gerencia para autorización.
6. Gerencia: si la Gerencia autoriza los formatos, se trasladan a Recursos Humanos.
7. Gerencia: si la Gerencia no autoriza los formatos, se trasladan a los jefes para las correcciones.

8. Recursos Humanos: traslada formatos a jefes para realizar la evaluación.
9. Jefes: realizan la evaluación y trasladan formatos de evaluación a Recursos Humanos.
10. Recursos Humanos: traslada formatos a colaboradores para realizar la evaluación.
11. Colaboradores: realizan la evaluación y trasladan formatos de evaluación a Recursos Humanos.
12. Recursos Humanos: procesa la información y obtiene los resultados.
13. Recursos Humanos: traslada resultados y formato de entrevista de retroalimentación a los jefes.
14. Jefes: presentan los resultados y realizan entrevista de retroalimentación a los colaboradores.
15. Jefes: trasladan formato de entrevista de retroalimentación a Recursos Humanos.
16. Recursos Humanos: realizan planes de acción de mejora para los colaboradores y les da seguimiento.
17. Recursos Humanos: realiza el reporte de evaluación correspondiente y lo traslada a Gerencia.
18. Final: finaliza el proceso.

Diagrama 1

Proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

El proceso de evaluación del desempeño se realizará con formatos impresos debido a que la mayor parte del personal es operativo, así mismo, para dejar constancia escrita de la evaluación realizada. El proceso se realizará en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

Primera etapa:

En esta etapa, se trasladará el formato de evaluación a cada jefe de departamento para asignar los porcentajes a cada factor de evaluación de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, según como se detalla en el siguiente ejemplo:

El factor de servicio al cliente es prioritario en el departamento de promoción, mercadeo y ventas, por lo que el jefe del departamento asignará un porcentaje mayor a este factor en comparación con los demás. La suma de todos los porcentajes no podrá exceder cien puntos.

Posterior a la valoración de los factores, el jefe deberá llenar el formato destinado a los objetivos del puesto, asignándole el nivel de prioridad a cada uno. El departamento de recursos humanos asignará los indicadores del desempeño previamente establecidos en el descriptor de cada puesto de trabajo.

Los formatos con los porcentajes, objetivos e indicadores serán trasladados a la Gerencia General para su autorización. Posteriormente serán devueltos a recursos humanos para su preparación y traslado a los evaluadores.

Segunda etapa:

Durante el proceso de ejecución del sistema, las herramientas serán trasladadas de forma impresa tanto a jefes como a colaboradores según corresponda el puesto a evaluar. Los colaboradores recibirán el formato de factores de evaluación, mientras que los jefes recibirán el formato de factores conductuales y el formato de objetivos e indicadores para evaluar a los colaboradores según corresponda.

Para calificar apropiadamente los factores de evaluación se han considerado cuatro criterios tanto para jefes como para colaboradores, para evidenciar el rendimiento mostrado en función de cada factor de calificación.

Tabla No. 2

Grados de calificación

Calificación	Descripción	Ponderación
Óptimo	Supera lo requerido, demostrando dominio superior de las actividades en todas las áreas de su trabajo, alcanzando los objetivos y aportando mejoras a los procesos.	3
Bueno	Cumple con lo requerido, demuestra responsabilidad en las actividades, alcanzando eventualmente logros significativos.	2
Debe mejorar	Eventualmente cumple con lo requerido, domina las actividades de su trabajo pero lleva a cabo sus tareas en forma irregular y fuera de tiempo.	1
Deficiente	No cumple con lo requerido, demuestra dominio mínimo de las actividades de su puesto de trabajo e irresponsabilidad.	0

Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

Tabla No. 3

Alcance de objetivos e indicadores

Descripción	Ponderación
El objetivo e indicador fueron totalmente alcanzados.	3
El objetivo e indicador fueron parcialmente alcanzados.	2
El objetivo e indicador fueron escasamente alcanzados.	1
El objetivo e indicador no fueron alcanzados.	0

Fuente: Elaboración propia, abril 2016.

En el formato únicamente se deben ingresar las ponderaciones antes mencionadas. Al finalizar el proceso de evaluación, el evaluador debe devolver el formato lleno al departamento de recursos humanos para realizar la integración de los resultados. El formato de los objetivos e indicadores será utilizado únicamente por los jefes de departamento.

El departamento de recursos humanos deberá tabular manualmente los resultados de las evaluaciones.

Tercera etapa:

Concluido el proceso de evaluación, el departamento de recursos humanos trasladará los resultados de las evaluaciones a cada jefe inmediato, adjuntando el formato de entrevista de retroalimentación. El jefe deberá reunirse con el colaborador evaluado para discutir los resultados, identificar las causas del bajo desempeño y establecer las acciones de mejora, así como escuchar los diferentes

puntos de vista del evaluado. Los logros obtenidos durante este proceso servirán de base para la próxima evaluación.

La entrevista de retroalimentación deberá ser entregada al departamento de recursos humanos debido a que brindará información importante para el informe de resultados y los planes de acción de mejora. El informe de resultados deberá ser entregado a la Gerencia General.

3.7. Descriptor de Puestos

Actualmente en la institución existen descriptores de puestos, los cuales están desactualizados. Es oportuno modificarlo, eliminando ciertos aspectos como factores organizativos, grado de experiencia, requerimientos de entorno social.

El descriptor que se propone además de utilizar la información existente, comprende los indicadores del puesto, las funciones, especificación, responsabilidad, competencias requeridas y condiciones ambientales, con el fin de que muestre la información de manera amplia para evitar confusiones.

El descriptor es un elemento fundamental para el proceso de evaluación del desempeño derivado de que provee la base sobre la cual se debe evaluar el trabajo de los colaboradores, por lo tanto, debe ser claro y objetivo.

Debido a que en la institución no existen indicadores de desempeño, el jefe de cada área o departamento será el responsable de elaborarlos de acuerdo a la naturaleza de cada puesto de trabajo y trasladarlos al departamento de Recursos Humanos para ser incluidos en la actualización del manual de puestos.

Se deben establecer indicadores de desempeño para todos los puestos de la institución para contar con un estándar de comparación de los resultados que se obtengan posteriores a la evaluación.

A continuación se presenta un ejemplo de descriptor propuesto:

Formato 1

Propuesta de descriptor de puesto

1. Datos generales

Título del puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Departamento:	Recursos Humanos
Reporta a:	Coordinador Administrativo y Financiero
Supervisa a:	Asistente de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos, recepcionista, conserjes, mensajero, enfermera.
Fecha de elaboración:	Julio 2013
Fecha de actualización:	Mayo 2016

2. Propósito del puesto

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el recurso humano inherentes al proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensaciones, promoción y motivación del personal.

3. Funciones del puesto

- Definir y realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- Definir y realizar el proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.
- Planificar y coordinar programas de capacitación.
- Implementar programas de motivación al personal.
- Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.
- Revisión y actualización de Manuales de puestos y responsabilidades.
- Aplicar procedimientos administrativos y medidas legales laborales.
- Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.

- Rendir informes del recurso humano que le soliciten las autoridades superiores.
- Supervisa las actividades de la Unidad de Primeros Auxilios.
- Planificar y realizar las actividades sociales para el personal.
- Supervisar el trabajo del personal bajo su cargo.
- Supervisar por el cumplimiento de las normas y leyes laborales vigentes.
- Aplicar medidas disciplinarias y de control del personal.

4. Indicadores

No.	Función	Resultados	Kpi	Objetivo
1	Definir y realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Institución.	Capital humano competente. Retención del personal	Rotación de personal. Tiempo del proceso	No mayor al 4% No más de 20 días
2	Definir y realizar proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	Capital humano adecuado para cada puesto de trabajo	Evaluaciones pasado el período de prueba	Puntuaciones no menores al 80% de la calificación máxima.
3	Planificar y coordinar programas de capacitación.	Aumento de la productividad del personal	Tiempo de ejecución de las actividades	Reducción del 20% del tiempo promedio en las tareas
4	Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.	Oportunidades de crecimiento	Calificaciones en evaluaciones	Puntuaciones mayores a los 85 puntos para un ascenso
5	Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.	Correcto procedimiento de pago de sueldos y prestaciones	Errores en nómina y en cálculo de prestaciones	Detección de errores en un 98%

5. Especificación del puesto

Educación
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Administración de Recursos Humanos.• Postgrado en Administración de Recursos Humanos.

Experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Tres años de experiencia como mínimo como jefe de recursos humanos.

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajar en equipo, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, capacidad para buscar alternativas de solución.

Conocimientos
<ul style="list-style-type: none">• Excel nivel avanzado• Leyes laborales nacionales• Calculo de indicadores de recursos humanos tales como rotación, retención, ausentismo, etc.• Administración general de recursos humanos

6. Responsabilidad

Maquinaria y equipo
<ul style="list-style-type: none">• Correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su departamento, para el desarrollo de sus labores

Información
<ul style="list-style-type: none">• Exigente discreción sobre el manejo de información personal de los colaboradores y de la institución.

Dinero y valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Posee responsabilidad con salarios de los colaboradores y presupuestos |
|--|

7. Competencias Requeridas

✓ Trabajo en equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

✓ Orientación a resultados

Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad, con el fin de atender las necesidades del cliente y superar los estándares propios de excelencia.

✓ Orientación al cliente (interno o externo)

Disposición para realizar el trabajo con base en las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.

✓ Dinamismo y energía

Habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

✓ Compromiso

Capacidad de tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del plazo estipulado, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

✓ Planificación/Organización

Tiene relación con la fijación de objetivos, con la planificación y programación de actividades y con la organización y gestión de los recursos necesarios para alcanzar objetivos.

✓ Liderazgo

Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización.

✓ Comunicación

Es la capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva. Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, preocupaciones, de los demás aunque no se expresen verbalmente.

8. Condiciones ambientales

- Condiciones normales de escritorio, ventilación e iluminación adecuada.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

3.8. Sensibilización del sistema de evaluación

De acuerdo a la investigación realizada en la institución, no existe un sistema de evaluación del desempeño propiamente establecido, se ha evaluado el rendimiento del personal, pero a los colaboradores no se les provee ninguna información al respecto. Los jefes poseen únicamente conocimientos básicos acerca del tema.

Es importante realizar algunas acciones para socializar entre el personal el proceso de evaluación y así minimizar las actitudes indeseables, los comentarios negativos y el rechazo hacia el proceso de evaluación.

3.8.1. Campaña de expectativa

Para iniciar con el proceso es necesario involucrar al personal debido a que es necesario que los colaboradores conozcan la importancia de la evaluación del desempeño, por lo que se propone realizar un proceso de sensibilización previa a la implementación del sistema para lograr una participación activa durante el proceso.

A continuación se presentan algunas herramientas para trasladar la información a los colaboradores. Primero se le dará al colaborador información preliminar para captar su atención, posteriormente se tendrá una reunión con todos los colaboradores para brindar toda la información respecto al sistema evaluación del desempeño.

Figura no. 3

Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa



Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Esta ilustración será enviada a todos los colaboradores de la institución por medio de correo electrónico con el fin de crear expectativa en cada persona. Se imprimirán varios ejemplares con el mismo contenido para colocarlos en diferentes puntos, a la vista del personal que no tiene acceso a correo electrónico, generando inquietud respecto a las actividades que se realizarán para llevar a cabo el proceso de evaluación.

La ilustración muestra diferentes aspectos del ámbito laboral. Cada persona posee diferentes conocimientos y habilidades pero no siempre se conoce la capacidad de cada uno, por lo que en la ilustración se hace referencia al potencial que posee cada colaborador y cuestiona si la institución lo conoce.

Figura no. 4

Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa



Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Esta ilustración hace referencia a la importancia que tiene para la institución el trabajo que cada persona realiza, así mismo menciona la importancia de medir el rendimiento en el trabajo. La ilustración muestra a diferentes personas con ideas distintas, las cuales están representadas en un engranaje, lo que significa que los aportes de cada persona son importantes para el funcionamiento de su departamento y de la institución, incentivando con ello expectativa y una actitud positiva del colaborador con el proceso de evaluación.

El objetivo es que el personal asimile el proceso de evaluación próximo como algo positivo, que permitirá dar a conocer sus conocimientos y habilidades a los jefes de los departamentos y a la institución.

Figura no. 5

Ejemplo de ilustración como parte de la campaña de expectativa



Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Con esta ilustración se informará formalmente a los colaboradores sobre el proceso de evaluación del desempeño que se llevara a cabo en la institución, en el cual se espera la participación de todo el personal.

Se propone enviar los documentos varias veces a la semana durante dos semanas, con lo que se espera reducir las actitudes negativas que se puedan generar respecto al proceso de evaluación

3.8.2. Capacitación

Previo a iniciar con el proceso de evaluación y con el objetivo de dar a conocer las particularidades del sistema, brindar las herramientas necesarias y garantizar la adecuada ejecución del mismo, es necesario capacitar a los jefes de departamento, por lo que se propone capacitar a los jefes por medio de un capacitador externo que cuente con la experiencia, conocimiento y capacidad para proveer información clara y precisa.

Se propone realizar la capacitación en dos sesiones con duración de cuatro horas cada una, considerando como los temas principales al momento de contratar al capacitador los siguientes:

Tabla no. 4

Contenido de primera sesión de capacitación a jefes de área

Horario	Contenido	Expositor
8:00 a 12:00	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de la evaluación del desempeño. • Beneficios de la evaluación. • Objetivos de la evaluación. • Recomendaciones para el evaluador. • Métodos de evaluación del desempeño. • Errores que se deben evitar en la evaluación. 	Capacitador externo

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Tabla no. 5

Contenido de segunda sesión de capacitación a jefes de área

Horario	Contenido	Expositor
8:00 a 12:00	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista de retroalimentación.• Objetivo de la entrevista de retroalimentación.• Recomendaciones para el entrevistador.• Ejercicio práctico de una entrevista correcta e incorrecta.• Conclusiones y recomendaciones del capacitador.	Capacitador externo

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

La capacitación será impartida dentro de las instalaciones de la institución, utilizando equipo audio visual propio. Adicional a la capacitación el evaluador debe recopilar la información necesaria para realizar la evaluación, por lo que es indispensable el descriptor de puesto.

Para dar a conocer a los colaboradores toda la información relacionada al proceso, se realizará una capacitación en donde se impartirá información sobre:

- ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- Beneficios de la evaluación del desempeño
- ¿Quién es el evaluado y el evaluador?
- Importancia de la evaluación del desempeño
- Descripción del método a utilizar
- Información sobre los aspectos a evaluar
- La entrevista de retroalimentación
- Importancia de la entrevista de retroalimentación
- Beneficios de la entrevista de retroalimentación

Lo anterior permitirá que los colaboradores conozcan y se identifiquen con el proceso de evaluación, así mismo permitirá que expresen sus ideas y opiniones acerca del tema, lo cual dará la oportunidad de identificar aspectos positivos y negativos que puedan beneficiar o afectar el proceso.

El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de impartir la capacitación para todo el personal, posterior a recibir la capacitación correspondiente. Es importante resaltar durante la capacitación que la información se manejará de forma confidencial, así mismo se debe enfatizar que la evaluación se realizará para beneficio tanto del colaborador como de la institución.

Para llevar a cabo la capacitación se formarán grupos de veinticinco personas, designadas por su jefe inmediato para no interrumpir las actividades de cada departamento. La institución cuenta con equipo audiovisual y amplias instalaciones para realizar la capacitación, por lo que no se incurrirán en costos adicionales para su ejecución.

El proceso de sensibilización estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien será el responsable de coordinar con los jefes de los departamentos las fechas oportunas para realizar las capacitaciones.

Es importante unificar los criterios sobre los aspectos a evaluar, por lo que se deberá realizar una reunión con los jefes de departamento únicamente para analizar el formato y los factores de evaluación, con el fin de que cada quien brinde su punto de vista y resuelva dudas.

De igual forma, se debe realizar una reunión con todo el personal para explicar cada factor de evaluación, y así disminuir dudas y confusiones, con el fin de evitar subjetividad al momento de realizar la evaluación.

3.9. Instrumentos de evaluación

Para llevar a cabo la evaluación es necesario definir previamente la fecha y hora en que se llevara a cabo el proceso. Los instrumentos que se utilizaran para llevar a cabo el proceso de evaluación se describen a continuación:

3.9.1. Formatos de valorización de factores

El instrumento que se utilizará para llevar a cabo el proceso está dividido en dos partes, la primera parte está comprendida por los factores de evaluación y la segunda por logro de indicadores y objetivos.

El formato de evaluación será trasladado a los jefes de cada departamento, quienes serán los responsables de asignar un valor en porcentaje a cada factor de evaluación, dando como resultado un total de 100%. La valorización no será la misma para todos los colaboradores, dependerá del puesto de trabajo que se evaluará.

En la parte superior del formato se encuentran los campos destinados para los datos del evaluado y evaluador, los cuales se deben llenar conjuntamente con la asignación de valores. En esta etapa únicamente se asignaran valores en porcentaje a los factores, la evaluación del colaborador se efectuará posteriormente.

Los factores que se han considerado que son aplicables a todos los colaboradores de los diferentes departamentos del área administrativa y operativa, tomando en cuenta que son los factores observados en la mayoría de puestos de trabajo son:

Tabla No. 6

Factores para evaluación del desempeño para colaboradores del área administrativa y operativa de la institución

Factor	Descripción
Conocimiento del trabajo	Dominio de las tareas de su puesto, equipo de trabajo y herramientas necesarias para desarrollar las actividades exitosamente.
Orientación a resultados	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad, con el fin de atender las necesidades del cliente y superar los estándares propios de excelencia.
Trabajo en equipo	Participación activa en las actividades de su trabajo, cooperación y apoyo mutuo entre compañeros.
Comunicación	Habilidad para transmitir información, escuchar atentamente y usar apropiadamente los canales de comunicación.
Servicio al Cliente	Esfuerzo diligente por atender con cortesía y respeto las solicitudes de trabajo internas y externas de su puesto.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

Los factores que se han considerado que son aplicables a los jefes de los diferentes departamentos, tomando en cuenta que son los factores observados en la mayoría de puestos de trabajo son:

Tabla No. 7

Factores para evaluación del desempeño de jefes de departamento de la institución

Factor	Descripción
Planificación	Planea con anticipación el trabajo, formulando estrategias y planes de acción para el logro de los resultados propuestos.
Orientación a resultados	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad, con el fin de atender las necesidades del cliente y superar los estándares propios de excelencia
Liderazgo	Capacidad de influir en su equipo de trabajo, logrando que los colaboradores trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos.
Innovación	Capacidad para generar y aplicar nuevas ideas, enfoques, productos, servicios y prácticas.
Servicio al Cliente	Esfuerzo diligente por atender con cortesía y respeto las solicitudes de trabajo internas y externas de su puesto.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

El jefe inmediato deberá asignar un valor a cada factor, cerciorándose de que la suma total de los porcentajes sea de 100%. En la evaluación de los jefes, es el Gerente General quien debe asignar los valores a cada factor. El proceso deberá realizarse en todos los niveles jerárquicos de la institución. Los formatos con los valores asignados a cada factor, así como los indicadores y objetivos deberán ser trasladados a la Gerencia General para su autorización.

A continuación se observa en ejemplo de valoración de los factores de evaluación:

Figura No. 6

Valorización de factores de evaluación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES DE DEPARTAMENTO			
			Fecha: _____
Nombre del evaluado: _____			
Puesto que ocupa: <u>Jefe de Recursos Humanos</u>			
Departamento: <u>Recursos Humanos</u>			
Nombre del evaluador: _____			
Puesto del evaluador: <u>Gerente General</u>			
FACTORES DE EVALUACIÓN			
Planificación	30%	Gr	Total
Planifica y organiza las actividades del departamento asignando	10		
Posee control de las actividades del departamento y busca su cumplimiento de forma eficiente	10		
Muestra iniciativa para proponer planes y proyectos en beneficio de la institución	10		
Orientación a resultados			
Orientación a resultados	20%	Gr	Total
Exige excelencia en el trabajo de su equipo	10		
Presenta soluciones a problemas y situaciones de su área	5		
Puntual en las actividades y entrega de resultados	5		
Liderazgo			
Liderazgo	20%	Gr	Total
Demuestra capacidad para dirigir al personal a su cargo	10		
Influye de manera positiva en los colaboradores de su departamento	5		
Motiva a los colaboradores según sus características y necesidades.	5		
Innovación			
Innovación	15%	Gr	Total
Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo	5		
Recibe con positivismo los cambios	5		
Demuestra interés por actualizarse en su área de especialidad	5		
Servicio al Cliente			
Servicio al Cliente	15%	Gr	Total
Busca nuevas formas de mejorar el servicio que presta	5		
Anticipa acciones para aumenar la satisfacción del cliente	5		
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los	5		
Suma	100%	0	0
Total		Suma / 3	0.00
Porcentaje		Total *0.50	0.00

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

En la segunda parte del formato de evaluación, se identificarán los indicadores y objetivos del puesto de trabajo, los cuales han sido establecidos previamente en el descriptor del puesto, por lo que únicamente se trasladan al formato. Antes de iniciar con el proceso de evaluación es indispensable realizar la actualización del manual de puestos y de esta forma contar con la información necesaria para llevar a cabo el proceso.

Se deben ordenar los indicadores y objetivos de acuerdo a la prioridad de cada uno, posteriormente se le asignará un valor en porcentaje, la suma del total de porcentajes asignados deberá ser igual a 100%.

A continuación se presenta un ejemplo de valorización de indicadores y objetivos específicamente del puesto de Jefe de Recursos Humanos.

Figura No. 7

Indicadores y objetivos

INDICADORES Y OBJETIVOS					
Prioridad	Indicadores	Objetivos	%	Gr.	Total
1	Definir y realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Institución.	No más de 20 días	20		
2	Definir y realizar proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	Puntuaciones no menores al 80% de la calificación máxima.	20		
3	Planificar y coordinar programas de capacitación.	Reducción del 20% del tiempo promedio en las tareas	20		
4	Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.	Puntuaciones 90 mayores a los 85 puntos para un ascenso	20		
5	Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.	Detección de errores en un 98%	20		
			Suma	100%	0
			Promedio	Total *0.50	0.00

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

Las instrucciones para llevar a cabo la evaluación se entregarán conjuntamente con el formato de evaluación al momento de trasladarlo a los evaluadores. Es importante que estas sean claras y entendibles para evitar confusiones.

Figura No. 8

Instrucciones para la asignación de valores

INSTRUCCIONES PARA LA VALORIZACIÓN DE FACTORES, INDICADORES Y OBJETIVOS

El formato de evaluación de desempeño consta de dos partes, para lo cual se deberán seguir las siguientes instrucciones:

- El formato de evaluación deberá llenarse con bolígrafo para evitar alteraciones.
- Se debe llenar el encabezado con la fecha, los datos del evaluado (nombre, puesto, departamento) y los datos del evaluador (nombre y puesto).

Factores de evaluación

- ✓ La primera parte del formato consta de factores conductuales de evaluación, a los cuales se les debe asignar un valor porcentual de acuerdo al puesto que se va a evaluar.
- ✓ La suma de los valores asignados debe ser igual a 100%, mismos que deberán asignarse de acuerdo a la importancia de cada factor para el puesto de trabajo.

Indicadores y objetivos

- ✓ La segunda parte del formato consta de indicadores y objetivos del puesto. Los indicadores son los mismos que están contenidos en el descriptor del puesto.
- ✓ Se deberán asignar los objetivos del puesto de trabajo y sobre los cuales se realizará la evaluación.
- ✓ Tanto los indicadores como los objetivos deberán asignarse en orden de prioridad (de mayor a menor) para el puesto a evaluar.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

3.9.2. Formatos de evaluación del desempeño

Al obtener la autorización de la Gerencia General, el departamento de Recursos Humanos procede a trasladar los formatos a cada evaluador para llevar a cabo el proceso, asimismo es el responsable de verificar que los formatos sean completados de forma correcta. Se utilizarán los formatos con los valores, indicadores y objetivos previamente asignados. Para iniciar se deben llenar los datos tanto del evaluado como del evaluador.

El formato de evaluación está dividido por dos partes, la primera parte comprende los factores de evaluación y la segunda parte los indicadores y objetivos del puesto de trabajo.

Para llenar la parte de factores de evaluación, el evaluador debe asignar el grado de cumplimiento de cada factor por parte del colaborador evaluado, de acuerdo a la escala establecida la cual fue detallada anteriormente.

El valor porcentual de cada factor se multiplica por el grado de cumplimiento asignado, lo que da como resultado la calificación del factor de evaluación.

En la parte final se totaliza la sumatoria de los resultados obtenidos en cada factor, dicho resultado se dividirá en tres (3), por ser el grado más alto en la escala de calificación. El resultado de la división deberá ser multiplicado por el 50% para obtener la calificación final, debido a que el valor máximo de la evaluación de factores es de 50 puntos.

La segunda parte del formato de evaluación comprende los indicadores y objetivos a evaluar del puesto de trabajo, dicha evaluación será realizada únicamente por los jefes inmediatos. Los indicadores y objetivos son los contenidos en el descriptor del puesto, posterior a la actualización del manual correspondiente.

Al igual que en la primera parte del formato, a los indicadores y objetivos se les deberá asignar el grado de cumplimiento por parte del colaborador evaluado, de acuerdo a la escala previamente definida. El valor porcentual asignado se multiplica por el grado de cumplimiento por parte del colaborador para obtener la calificación de cada objetivo.

En la parte final se totaliza la sumatoria de los resultados obtenidos en cada objetivo, dicho resultado se dividirá en tres (3), por ser el grado más alto en la escala de calificación. El resultado de la división deberá ser multiplicado por el 50% para obtener la calificación final, debido a que el valor máximo de la evaluación de indicadores y objetivos es de 50 puntos.

La calificación obtenida en la evaluación de indicadores y objetivos se debe sumar a la obtenida en la sección de factores de evaluación para determinar la calificación final e identificar el desempeño del colaborador de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla No. 8

Niveles de desempeño

Desempeño	Calificación
Eficiente	90 - 100
Bueno	75 - 89
Necesita mejorar	40 – 74
Deficiente	0 - 39

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

A continuación se puede observar un ejemplo del formato de evaluación lleno en su totalidad para el puesto de Jefe de Recursos Humanos:

Figura No. 9

Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES DE DEPARTAMENTO			
			Fecha: <u>mayo 2016</u>
Nombre del evaluado:	_____		
Puesto que ocupa:	<u>Jefe de Recursos Humanos</u>		
Departamento:	<u>Recursos Humanos</u>		
Nombre del evaluador:	_____		
Puesto del evaluador:	<u>Gerente General</u>		

FACTORES DE EVALUACIÓN	%		
Planificación	30%	Gr	Total
Planifica y organiza las actividades del departamento asignando	10	2	20
Posee control de las actividades del departamento y busca su cumplimiento de forma eficiente	10	3	30
Muestra iniciativa para proponer planes y proyectos en beneficio de la institución	10	2	20

Orientación a resultados	20%	Gr	Total
Exige excelencia en el trabajo de su equipo	10	3	30
Presenta soluciones a problemas y situaciones de su área	5	3	15
Puntual en las actividades y entrega de resultados	5	3	15

Liderazgo	20%	Gr	Total
Demuestra capacidad para dirigir al personal a su cargo	10	2	20
Influye de manera positiva en los colaboradores de su departamento	5	3	15
Motiva a los colaboradores según sus características y necesidades.	5	2	10

Innovación	15%	Gr	Total
Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo	5	2	10
Recibe con positivismo los cambios	5	2	10
Demuestra interés por actualizarse en su área de especialidad	5	1	5

Servicio al Cliente	15%	Gr	Total
Busca nuevas formas de mejorar el servicio que presta	5	3	15
Anticipa acciones para aumenar la satisfacción del cliente	5	2	10
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los	5	2	10
Suma	100%	7	235
Total		Suma / 3	78.33
Porcentaje		Total *0.50	39.17

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

Figura No. 10

Evaluación de indicadores y objetivos

INDICADORES Y OBJETIVOS					
Prioridad	Indicadores	Objetivos	%	Gr.	Total
1	Definir y realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Institución.	No más de 20 días	20	2	40
2	Definir y realizar proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	Puntuaciones no menores al 80% de la calificación máxima.	20	2	40
3	Planificar y coordinar programas de capacitación.	Reducción del 20% del tiempo promedio en las tareas	20	3	60
4	Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.	Puntuaciones 90 mayores a los 85 puntos para un ascenso	20	2	40
5	Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.	Detección de errores en un 98%	20	3	60
Suma			100%	8	240
Total					Suma / 3 80
Porcentaje					Total *0.50 40.00
RESUMEN					
Calificación obtenida en la evaluación de factores conductuales					39.17
Calificación obtenida en la evaluación de indicadores y objetivos					40.00
Total					79.17
OBSERVACIONES					
_____			_____		
Firma del evaluador			Firma del evaluado		

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016

3.9.3. Resultados de la evaluación del desempeño

El departamento de recursos humanos recibirá las evaluaciones completamente llenas y será el responsable de integrar los resultados obtenidos por los colaboradores.

Se utilizará un formato sencillo para integrar las calificaciones de los colaboradores en el cual se detalla el nombre, puesto, calificación, desempeño según los niveles establecidos y una gráfica para mostrar de forma resumida los resultados.

Figura no. 11

Integración de resultados

Resumen de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño			
Departamento: _____			
Fecha: _____			
Nombre	Puesto	Calificación	Desempeño
Firma y Sello de RRHH: _____			

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Figura no. 12

Integración de resultados

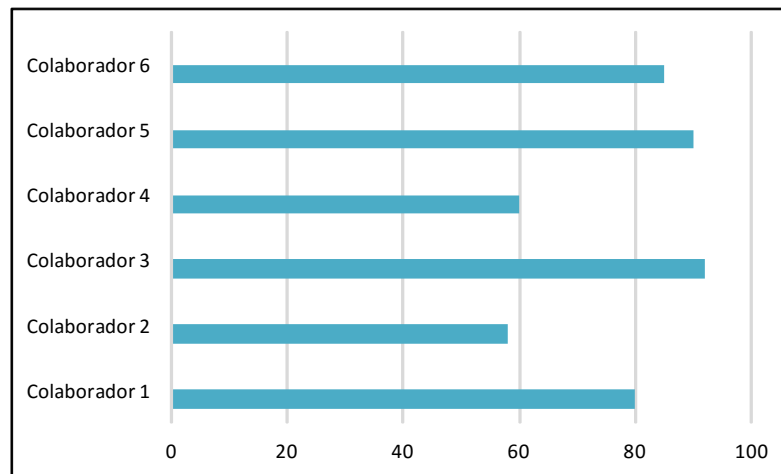
Resumen de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

Departamento: Contabilidad

Fecha: mayo 2016

Nombre	Puesto	Calificación	Desempeño
Colaborador 1	Auxiliar de contabilidad	80	Bueno
Colaborador 2	Auxiliar de contabilidad	58	Necesita mejorar
Colaborador 3	Auxiliar de contabilidad	92	Eficiente
Colaborador 4	Taquillero	60	Necesita mejorar
Colaborador 5	Taquillero	90	Eficiente
Colaborador 6	Cajera	85	Bueno

Departamento de Contabilidad



Firma y Sello de RRHH:

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Con la integración de los resultados obtenidos, el departamento de recursos humanos podrá identificar los diferentes niveles de desempeño de los colaboradores, con lo cual estará en condiciones de tomar acciones respecto a reconocimiento, capacitación o apoyo según las necesidades de cada colaborador.

En el caso de las evaluaciones realizadas por los colaboradores a los jefes inmediatos, será necesario un formato en el cual se unifiquen todas las calificaciones asignadas por cada colaborador. Este formato será utilizado únicamente para las evaluaciones realizadas de colaborador a jefe, debido a que es el único caso en el que el volumen de calificaciones asignadas a una persona es alto.

En él se deberá indicar los nombres de las personas que realizaron la evaluación, para efectos del ejemplo los nombres de los colaboradores están representados como P1, P2, P3 y P4.

En el formato se deberán incluir las calificaciones asignadas por cada colaborador, tal y como se asignen en el formato de evaluación. En la columna de grados se realizará un promedio de los grados asignados a cada factor, el valor porcentual deberá ser multiplicado por el promedio de grados para obtener la calificación por factor. La sumatoria de todas las calificaciones dividido dentro de tres, que es el grado máximo según la escala, dará como resultado la calificación promedio.

Para este formato, la calificación promedio equivale al 100% debido a que los colaboradores únicamente evalúan al jefe inmediato a través del formato de factores de evaluación.

A continuación se puede observar el formato de integración de resultados de las evaluaciones realizadas de los colaboradores al jefe inmediato:

Figura no. 13

Integración de resultados de evaluación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRACIÓN DE RESULTADOS								
						Fecha: _____	mayo 2016	
Nombre del evaluado: _____								
Puesto que ocupa: <u>Jefe de recursos humanos</u>								
Departamento: <u>Recursos Humanos</u>								
FACTORES DE EVALUACIÓN		%	Colaboradores				Gr.	Total
Planificación		30%	P1	P2	P3	P4		
Planifica y organiza las actividades del departamentos asignando prioridades		10	3	2	3	2	3	25
Posee control de las actividades del departamento y busca su cumplimiento de forma eficiente		10	2	1	2	3	2	20
Muestra iniciativa para proponer planes y proyectos en beneficio de la institución		10	3	3	3	2	3	27.5
Trabajo en Equipo		15%						Total
Posee la capacidad de trabajar en armonía con compañeros de equipo y otros departamentos		5	2	3	2	2	2	11.25
Promueve la cooperación y el trabajo mutuo dentro de su departamento		5	3	2	3	2	3	12.5
Aprovecha y fortalece las habilidades de su equipo de trabajo		5	2	3	1	2	2	10
Comunicación		20%						Total
Expresa de forma clara sus ideas utilizando lenguaje apropiado		5	2	2	2	3	2	11.25
Comunica la información en el lugar y tiempo preciso		10	2	3	2	2	2	22.5
Escucha con atención y solicita ideas, sugerencias, y opiniones de los colaboradores		5	3	1	3	3	3	12.5
Liderazgo		20%						Total
Demuestra capacidad para dirigir al personal a su cargo		5	3	3	2	3	3	13.75
Influye de manera positiva en los colaboradores de su departamento		10	2	3	3	3	3	27.5
Motiva de distintas formas a los colaboradores según sus características y necesidades.		5	3	2	2	3	3	12.5
Servicio al Cliente		15%						Total
Atiende de forma cordial las solicitudes de clientes internos y externos		5	2	2	3	2	2	11.25
Muestra interés por resolver requerimientos de clientes internos y externos en el menor tiempo posible		5	3	3	2	3	3	13.75
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los demás		5	2	1	3	3	2	11.25
Suma		100%						242.5
Calificación promedio		Suma / 3						80.83

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

Posterior a establecer los niveles de desempeño de los colaboradores, se presentarán los resultados a la Gerencia General por medio de un informe, para el cual se sugiere lo siguiente:

- ✓ Resultados globales de las evaluaciones realizadas.
- ✓ Resultados obtenidos dividido por departamentos.
- ✓ Desglose de resultados según el nivel de desempeño, según los criterios:
 - Eficiente
 - Bueno
 - Necesita mejorar
 - Deficiente
- ✓ Recomendaciones del departamento de recursos humanos, enfocadas a la mejora del rendimiento del personal.

El informe tiene como fin comunicar los logros obtenidos, las fortalezas y debilidades observadas, las sugerencias recibidas o la necesidad de reforzar ciertas áreas a través de capacitación.

3.9.4. Retroalimentación a los colaboradores

Al finalizar el proceso de integración de resultados, el departamento de recursos humanos es el responsable de trasladar los datos obtenidos al jefe de cada departamento, quien deberá dar a conocer los resultados a cada colaborador en la entrevista de retroalimentación.

La entrevista de retroalimentación debe programarse previamente, dado que es necesario realizarla en un momento oportuno. Se recomienda no realizar la entrevista si se le ha llamado la atención al colaborador o se le ha felicitado por alguna actividad, porque puede tergiversar los resultados.

Se deben dar a conocer todos los factores evaluados con sus respectivos resultados e indicar la importancia de cada uno, con el fin de establecer una buena

comunicación, discutir los resultados obtenidos y buscar formas de mejorar el trabajo para minimizar los errores.

De igual manera, se debe dar la oportunidad al colaborador de expresar sus opiniones y sugerencias para evitar malos entendidos, lo que elevará la motivación, mejorará la relación con el jefe inmediato y permitirá que el colaborador acepte el compromiso de corregir los errores y actitudes indeseables.

Durante la entrevista es importante explicarle al colaborador las consecuencias de no realizar un buen trabajo, promoviendo la reflexión para mejorar su desempeño, de igual forma, el jefe debe mostrar una actitud positiva y disposición a escuchar los comentarios del colaborador.

Para que la entrevista de retroalimentación sea efectiva, se sugiere llevar a cabo lo siguiente:

- ✓ Dar a conocer primero los resultados positivos y después los resultados que se debe mejorar.
- ✓ No expresar los resultados en forma de crítica.
- ✓ Especificar los aspectos que hayan causado los resultados indeseables y sugerir aspectos que incentiven los resultados deseados.
- ✓ Definir conjuntamente las acciones para mejorar los aspectos deficientes determinando el tiempo para su cumplimiento.
- ✓ Evitar juicios personales incentivando un dialogo abierto para minimizar el riesgo de actitudes negativas y afectar la relación entre jefe y colaborador.

Se debe verificar si se alcanzaron los objetivos de la evaluación, si se cumplió con lo planificado y si es necesario incluir nuevos factores en el siguiente periodo de evaluación, como retroalimentación al sistema de evaluación.

A continuación se muestra el formato de entrevista de retroalimentación:

Figura no. 14

Entrevista de retroalimentación

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN**

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Puesto que ocupa: _____

Departamento: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Sección para ser completada por el Jefe inmediato

1. Aspectos positivos del colaborador

2. Aspectos en los que el colaborador necesita mejorar

3. Aspectos que limitan al colaborador a obtener mejores resultados

4. Acciones para que el colaborador mejore sus resultados

Sección para ser completada por el Colaborador

1. Acciones que el colaborador considera que debe realizar para mejorar su desempeño

2. Acciones que necesita el colaborador de parte del jefe inmediato para mejorar sus resultados

3. Acciones de apoyo de otros departamentos que ayudarán en el desempeño del colaborador

4. Aspectos en los que el colaborador considera que necesita ser capacitado para mejorar su rendimiento

Observaciones:

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

3.9.5. Seguimiento de los resultados

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y obtener una amplia visión de las áreas que requieren refuerzo, es necesario plantear las acciones para mejorar.

El departamento de recursos humanos en coordinación con el jefe de cada departamento es el responsable de darle seguimiento a los resultados obtenidos al finalizar el proceso de evaluación, para verificar el avance en la mejora del rendimiento de los colaboradores.

Es importante establecer acciones correctivas que ayuden al colaborador a mejorar su rendimiento laboral, por lo cual el departamento de recursos humanos deberá realizar el plan de acción de mejora para cada colaborador con el fin de minimizar errores, aumentar la productividad y buscar la mejora continua. Los planes de mejora están dirigidos específicamente a los colaboradores que presentan un bajo desempeño.

El plan de mejora se realiza en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas y en las entrevistas de retroalimentación, posteriormente se trasladan a la Gerencia General para la revisión y autorización respectiva.

Los planes de mejora deben incluir acciones correctivas y de refuerzo que incentiven la satisfacción laboral, un clima organizacional agradable, minimización de errores y corrección de conductas indeseables.

Es importante hacer notar que una baja calificación, sin conocer la información que proporciona la retroalimentación, no debe repercutir en acciones que desmotiven al colaborador como llamadas de atención o despidos.

A continuación se muestra el formato de plan de mejora propuesto:

Figura No. 15
Plan de mejora

PLAN DE MEJORA					
Departamento:			Puesto:		
Jefe Inmediato:			Fecha:		
Objetivos: * * *					
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo	
				Inicio	Final
1					
2					
3					
4					
5					

_____	_____
Firma del evaluador	Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

3.9.6. Periodicidad de la evaluación

Es importante realizar la evaluación de forma periódica, por lo que el departamento de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de departamento deberán establecer un calendario para realizar la evaluación de todos los colaboradores de forma ordenada, para realizar el proceso con el tiempo necesario y generar resultados útiles, confiables y utilizables.

3.9.7. Responsabilidades del proceso de evaluación

El responsable de la adecuada ejecución del proceso de evaluación del desempeño es el departamento de recursos humanos, conjuntamente con los jefes de cada departamento.

Cada uno de los colaboradores a quienes se les asigne la responsabilidad de evaluar, deberá realizarla de forma ética, imparcial, honesta y discreta, lo que evitará distorsiones en los resultados.

El jefe de cada departamento es el responsable de realizar la entrevista de retroalimentación al colaborador y trasladar los resultados obtenidos al departamento de recursos humanos, cumpliendo con los tiempos establecidos en el calendario de evolución.

El jefe de recursos humanos es el responsable de comunicar los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación del desempeño a la Gerencia General para dar a conocer la situación actual de los colaboradores.

3.9.8. Monitoreo del proceso de evaluación

Al finalizar el proceso de evaluación, posterior a realizar la retroalimentación de los resultados y al finalizar el plan de mejora para cada persona, se debe contar con un proceso de seguimiento a los resultados y a las acciones establecidas para mejorar el rendimiento de los colaboradores que garantice el cumplimiento de los planes de mejora.

Se debe guiar constantemente al colaborador para evitar incumplimiento de lo propuesto en el plan de mejora, por lo que el departamento de recursos humanos debe verificar su avance y cumplimiento para corregir las debilidades detectadas en los colaboradores, con el fin de lograr resultados satisfactorios al finalizar el tiempo establecido.

3.10. Costos para la implementación de la propuesta

Para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación propuesto se deben considerar los recursos necesarios para el proceso.

- Recursos Humanos

Para la realización de las evaluaciones es necesaria la participación de todos los colaboradores de la institución.

- Materiales

Será necesaria la utilización de hojas, folders, lápices, lapiceros, impresiones, fotocopias. En cuanto a espacio, la institución cuenta con espacios suficientes para llevar a cabo el proceso.

- Tecnológicos

Dentro de estos recursos se incluye el uso de computadoras, fotocopidora, cañonera e impresora.

- Financieros

El costo total de implementar la propuesta asciende a trece mil cuatrocientos diecinueve quetzales con sesenta y seis centavos, monto que será invertido por la institución con el fin de disminuir los errores y mejorar el desempeño actual de los colaboradores.

Tabla no. 9
Costos para la implementación de la propuesta

Recursos Humanos				
Actividad	Participantes	Horas requeridas	Costo por hora	Inversión
Presentación del sistema de evaluación	1	4	Q41.60	Q166.40
Comunicación del sistema de evaluación	92	8	Q11.80	Q94.40
Capacitación sobre el sistema de evaluación	12	8	Q44.20	Q353.60
Proceso de evaluación del desempeño	92	1	Q44.20	Q4,066.40
Tabulación de resultados de evaluación	1	8	Q41.60	Q332.80
Análisis y traslado de información	1	8	Q41.60	Q332.80
Retroalimentación de los resultados	92	1	Q44.20	Q4,066.40
Seguimiento de los resultados	1	10	Q41.60	Q416.00
Total				Q9,828.80

Recursos Financieros		
Descripción	Costo	Inversión
Materiales y útiles de oficina	Q500.00	Q500.00
Capacitador externo	Q1,800.00	Q1,800.00
Gastos por capacitaciones (refacciones)	Q900.00	Q900.00
Total		Q3,200.00

Total inversión	Q13,028.80
Imprevistos 3%	Q390.86
Total	Q13,419.66

Fuente: Elaboración propia, mayo 2016.

CONCLUSIONES

1. El sistema de evaluación del desempeño actual mide el rendimiento de forma subjetiva, lo cual ha provocado que a pesar de los errores frecuentes, los responsables obtengan calificaciones altas.
2. No existe retroalimentación a los colaboradores, las personas asumen que el trabajo es satisfactorio y restan importancia a la evaluación del desempeño, lo que ha ocasionado que no existan mejoras en el desempeño.
3. Los colaboradores desconocen aspectos importantes de la evaluación del desempeño debido a que en ningún momento han recibido capacitación, lo cual ha generado la percepción de la evaluación únicamente como cumplimiento a un proceso interno y como una oportunidad de mejora.
4. No todas las personas tienen acceso al manual de puestos, lo cual ha generado que las personas no conozcan de forma certera sus funciones y responsabilidades. Así mismo, por no tener acceso al manual, no es considerado en la evaluación de los colaboradores, en consecuencia los resultados son imprecisos y poco certeros.

RECOMENDACIONES

1. Para obtener mejoras en el rendimiento del personal es necesaria la implementación de un sistema de evaluación que permita medir el rendimiento de manera que los resultados sean útiles para definir acciones para desarrollo de los colaboradores y en consecuencia contar con personal competente.
2. Para que un sistema de evaluación del desempeño funcione eficientemente, es necesaria la retroalimentación al colaborador, lo cual permitirá identificar las causas de los errores, mejorar el desempeño, detectar necesidades de capacitación, mejorar la comunicación y en consecuencia aumentar la productividad
3. Involucrar a los colaboradores haciéndolos partícipes del proceso de evaluación permitirá generar en ellos compromiso e identificación con los objetivos de la institución.
4. Poseer un manual de puestos actualizado y socializarlo con los colaboradores ayudará a evitar el incumplimiento de funciones. Medir el rendimiento con base al descriptor permitirá calificar a las personas de acuerdo al trabajo que deben desarrollar y obtener resultados útiles para la toma de decisiones respecto a movimientos del personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. J. 2004. Administración. 1ª. Edición. Mc Graw Hill Interamericana, S. A. México. 354 páginas.
2. Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª edición. Mc Graw Hill. México. 577 páginas.
3. Koontz, Weihrich, Cannice. 2008. Administración una perspectiva Global y Empresarial. 13ª. Edición. Mc Graw Hill. México. 651 páginas.
4. Martín González, S. 2005. Administración de Recursos Humanos. 1ª. Edición. Compañía Editorial Continental. México. 375 páginas.
5. Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto. Manual de Clasificación Presupuestaria para el sector público de Guatemala. 5ª. Edición. Guatemala, 2013. 302 páginas.
6. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. 2005. Administración de Recursos Humanos. 9ª. Edición. Prentice Hall. México. 527 páginas.
7. Rodríguez Valencia, J. 2007. Administración Moderna de Personal. 7ª. Edición. Thompson Editores, S. A. de C. V. México. 450 páginas.
8. Dessler, G. 2009. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Edición. Pearson Educación. México. 832 páginas.

E-GRAFÍA

9. <https://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf> fecha de consulta 19 de septiembre de 2015.
10. <https://todosobrelosvalores.wordpress.com/> fecha de consulta 19 de septiembre de 2015.
11. <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html> fecha de consulta 20 de septiembre de 2015.
12. <http://www.significados.com/plan-de-accion/> fecha de consulta 25 de septiembre de 2015.
13. https://docs.google.com/document/d/1AyKBeYUdIO4r9zDe_UWRaWLOA-sD26olxK6SCW8biy4/preview?pli=1 fecha de consulta 04 de octubre de 2015

ANEXOS

Anexo 1

Formato de evaluación de jefes a colaboradores

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO			
			Fecha: _____
Nombre del evaluado: _____			
Puesto que ocupa: _____			
Departamento: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Puesto del evaluador: _____			
FACTORES DE EVALUACIÓN			
Conocimiento del trabajo	%	Gr.	Total
Posee los conocimientos necesarios para el puesto de trabajo	0%		
Aplica los conocimientos y experiencia que posee en el puesto de trabajo de forma eficiente en beneficio de su departamento			
Demuestra iniciativa por aprender nuevos contenidos, tendencias y enfoques de su área de especialidad			
Orientación a resultados			
Orientación a resultados	%	Gr.	Total
Se esfuerza para dar cumplimiento de la metas del departamento			
Entrega a tiempo las tareas que le son asignadas			
Busca exactitud en las actividades que realiza			
Trabajo en Equipo			
Trabajo en Equipo	%	Gr.	Total
Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.			
Muestra respeto hacia las demás personas			
Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda			
Comunicación			
Comunicación	%	Gr.	Total
Expresa la información de forma clara utilizando lenguaje apropiado			
Evita mostrar irritación cuando se enfrenta a situaciones negativas			
Muestra confidencialidad con la información que maneja			
Servicio al Cliente			
Servicio al Cliente	%	Gr.	Total
Atiende de forma cordial las solicitudes de clientes internos y externos			
Anticipa acciones para aumenar la satisfacción del cliente			
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los demás			
Suma	100%	0	0
Total		Suma / 3	0.00
Porcentaje		Total *0.50	0.00

INDICADORES Y OBJETIVOS

Prioridad	Indicadores	Objetivos	%	Gr.	Total
1					
2					
3					
4					
5					
Suma			100%	0	0
Total				Suma / 3	0
Porcentaje				Total *0.50	0.00

RESUMEN

Calificación obtenida en la evaluación de factores conductuales	0.00
Calificación obtenida en la evaluación de indicadores y objetivos	0.00
Total	0.00

OBSERVACIONES

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia, junio 2016.

Anexo 2

Formato de evaluación de gerente a jefes

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES DE DEPARTAMENTO			
			Fecha: _____
Nombre del evaluado: _____			
Puesto que ocupa: _____			
Departamento: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Puesto del evaluador: _____			
FACTORES DE EVALUACIÓN			
Planificación	%	Gr.	Total
Planifica y organiza las actividades del departamento asignando prioridades	0%		
Posee control de las actividades del departamento y busca su cumplimiento de forma eficiente			
Muestra iniciativa para proponer planes y proyectos en beneficio de la institución			
Orientación a resultados			
Orientación a resultados	0%	Gr.	Total
Exige excelencia en el trabajo de su equipo			
Presenta soluciones a problemas y situaciones de su área			
Puntual en las actividades y entrega de resultados			
Liderazgo			
Liderazgo	0%	Gr.	Total
Demuestra capacidad para dirigir al personal a su cargo			
Influye de manera positiva en los colaboradores de su departamento			
Motiva a los colaboradores según sus características y necesidades.			
Innovación			
Innovación	0%	Gr.	Total
Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo			
Recibe con positivismo los cambios			
Demuestra interés por actualizarse en su área de especialidad			
Servicio al Cliente			
Servicio al Cliente	0%	Gr.	Total
Busca nuevas formas de mejorar el servicio que presta			
Anticipa acciones para aumenar la satisfacción del cliente			
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los demás			
Suma	100%	0	0
Total		Suma / 3	0.00
Porcentaje		Total *0.50	0.00

INDICADORES Y OBJETIVOS

Prioridad	Indicadores	Objetivos	%	Gr.	Total
1					
2					
3					
4					
5					
Suma			100%	0	0
Total				Suma / 3	0
Porcentaje				Total *0.50	0.00

RESUMEN

Calificación obtenida en la evaluación de factores conductuales	0.00
Calificación obtenida en la evaluación de indicadores y objetivos	0.00
Total	0.00

OBSERVACIONES

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia, junio 2016.

Anexo 3

Formato de evaluación de colaboradores a jefes

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES DE DEPARTAMENTO			
			Fecha: _____
Nombre del evaluado: _____			
Puesto que ocupa: _____			
Departamento: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Puesto del evaluador: _____			
FACTORES DE EVALUACIÓN			
Planificación	%	Gr.	Total
Define y organiza las actividades las actividades del departamento	0%		
Supervisa que las actividades se cumplan en el tiempo establecido			
Considera las opiniones de los demás para tomar decisiones			
Orientación a resultados			
Orientación a resultados	0%	Gr.	Total
Exige excelencia en el trabajo de su equipo			
Encuentra soluciones a problemas de forma rápida			
Verifica el cumplimiento de normas			
Liderazgo			
Liderazgo	0%	Gr.	Total
Las personas siguen sus ideas de forma voluntaria			
Es quien inicia las acciones para cumplir con el trabajo			
Motiva a los colaboradores según sus características y necesidades.			
Comunicación			
Comunicación	0%	Gr.	Total
Expresa la información de forma clara			
Escucha con atención las opiniones de los demás			
Utiliza lenguaje adecuado y demuestra respeto al			
Servicio al Cliente			
Servicio al Cliente	0%	Gr.	Total
Atiende de forma cordial las solicitudes de clientes internos y externos			
Brinda apoyo manteniendo una actitud agradable			
Muestra disposición de servicio hacia los demás			
Suma	100%	0	0
Total	Suma / 3		0.00

Fuente: Elaboración propia, junio 2016.