

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs- “MAYRA
GUTIÉRREZ”

“ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
RIMET S.A”

PATRICIA MERCEDES ALVARADO ARAUZ

SINDI JUDITH GUZMAN ANAVISCA

GUATEMALA, JUNIO 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA-CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
RIMET S.A”**

SINDI JUDITH GUZMAN ANAVISCA
PATRICIA MERCEDES ALVARADO ARAUZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA-CIEPs-
“MAYRA GUTIERREZ”**

**“ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
RIMET S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

SINDI JUDITH GUZMÁN ANAVISCA

PATRICIA MERCEDES ALVARADO ARAUZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2012



**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERNO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERNO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 355-2010

DIR. 1,380-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

19 de junio de 2012

Estudiantes

Sindi Judith Guzmán Anavisca

Patricia Mercedes Alvarado Arauz

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL TRESCIENTOS SETENTA Y DOS GUIÓN DOS MIL DOCE (1,372-2012)**, que literalmente dice:

"UN MIL TRESCIENTOS SETENTA Y DOS: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN RIMET S.A."**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Sindi Judith Guzmán Anavisca

Patricia Mercedes Alvarado Arauz

CARNÉ No. 200611751

CARNÉ No. 200611823

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Lorena Gudiel y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

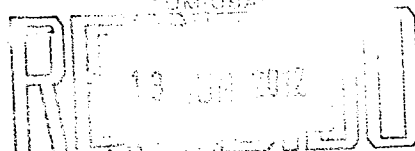
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas



FIRMA:

HORA: 19:30

Registro: 355-10

CIEPs

767-2012

REG:

355-2010

REG:

215-2011

INFORME FINAL

Guatemala, 11 de junio 2012

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN RIMET S.A.”

ESTUDIANTE:

Sindi Judith Guzmán Anavisca

Patricia Mercedes Alvarado Arauz

CARNE NO.

200611751

200611823

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 25 de Mayo 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 08 de junio 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo

Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs: 768-2012

REG: 355-2010

REG: 215-2011

Guatemala, 11 de junio 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

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

**"ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN
RIMET S.A."**

ESTUDIANTE:

Sindi Judith Guzmán Anavisca

Patricia Mercedes Alvarado Arauz

CARNE NO.

200611751

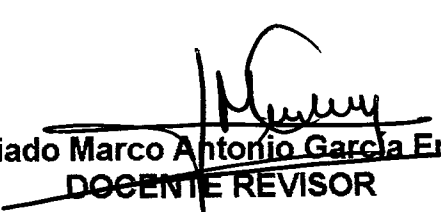
200611823

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 16 de mayo de 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala 26 de abril de 2012.

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología-CIEPs-"Mayra Gutiérrez"
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

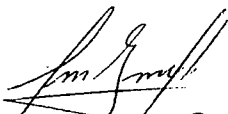
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "Evaluación del desempeño como base para la elaboración de un programa de capacitación para el crecimiento y retención del talento humano de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala" realizado por las estudiantes PATRICIA MERCEDES ALVARADO ARAUZ, CARNE 200611823 Y SINDI JUDITH GUZMAN ANAVISCA CARNE 200611751.

El trabajo fue realizado a partir del 17 de mayo de 2010 al 26 de abril del presente año.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente



Licda. Lorena Gudiel
Psicóloga Industrial
Colegiado No.9687
Asesor de contenido

LG/lg
cc.Archivo



Guatemala 09 de abril de 2012.

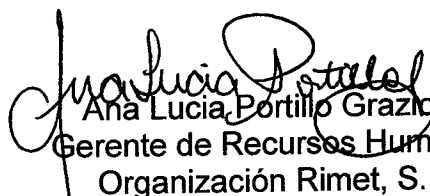
Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Patricia Mercedes Alvarado Arauz, carné 200611823 y Sindi Judith Guzman Anavisca, carné 200611751 realizó en esta institución 2 encuestas a 25 colaboradores como parte del trabajo de Investigación titulado: "Evaluación del Desempeño como base para la Elaboración de un Programa de Capacitación para el Crecimiento y Retención del Talento Humano" en el período comprendido de dos meses de febrero a abril.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.


Ana Lucia Portillo Grazioso
Gerente de Recursos Humanos
Organización Rimet, S. A
PBX 2377-1900 ext 238

ORGANIZACION RIMET, S.A.
6a. Calle 47-28, Zona 3, Mixco
Col. El Rosario
PBX: 2377-1900. FAX: 2377-1933
Guatemala, C. A.

AP/lg
Archivo

PADRINOS DE GRADUACION

POR SINDI GUZMAN

BRENDA MARIBEL GUZMAN ANAVISCA

LICENCIADA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

COLEGIADO ACTIVO No. 11064

MARCO ANTONIO GARCIA ENRIQUEZ

LICENCIADO EN PSICOLOGIA GENERAL

COLEGIADO ACTIVO No.5950

POR PATRICIA ALVARADO

ANA LUCRECIA CHAVEZ

LICENCIADA EN ECONOMIA

COLEGIADO No. 6165

LORENA LISETT GUDIEL CHINCHILLA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO No. 9687

ACTO QUE DEDICO

POR: Sindi Judith Guzmán Anavisca.

A DIOS:

Por su infinito y gran amor, por ser mi creador y dador de todo, por estar conmigo en cada momento de mi vida y por darme tan preciosas e innumerables Bendiciones.

A MI FAMILIA:

A mi esposo, por su apoyo y amor infinito en todo momento, A mi hija Ximena por ser esa luz que cada momento me impulsaba a culminar esta meta.

A MIS PADRES:

Victor y Gloria por ser el mejor ejemplo a seguir, por ser mi apoyo, por su cuidado, entrega pero sobre todo por sus consejos y amor incondicional a mi vida.

A MIS HERMANOS:

Juanma, Mary y Elizabhet, por su amor fraternal y apoyo brindado en todo momento.

A MIS AMIGOS:

Por su apoyo y amistad incondicional, pero muy Especialmente a Marco Antonio García Enríquez por su acompañamiento y apoyo incondicional.

ACTO QUE DEDICO

POR: Patricia Mercedes Alvarado Arauz.

A DIOS:

Por su amor misericordioso y ser mi consuelo en cada una de las etapas de mi vida. Gracias por las abundantes bendiciones de cada día.

A MIS PADRES QUERIDOS:

Maribell Arauz Cabrera de Alvarado y Juan Emilio Alvarado Chávez, por su amor, sus sabios consejos y el apoyo incondicional en mi vida.

A MIS HERMANOS Y HERMANA:

Odeth, Erick y Raúl, por el amor fraternal y apoyo que me han brindado en todo momento.

A MIS CUÑADOS:

Luis Rolando Sánchez y Wendy Vásquez, por su cariño y apoyo.

A MIS SOBRINOS Y SOBRINA:

Erick David, Diego Sebastián y Ana Valeria, por su ternura, para ellos todo mi amor.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS:

Por su apoyo, cariño y amistad incondicional.

A MIS MADRINAS

Licdas: Ana Lucrecia Chávez y Lorena Lisset Gudiel por su acompañamiento brindado.

AGRADECIMIENTOS

*A: La Universidad de San Carlos de Guatemala
La Escuela de Ciencias Psicológicas
La Organización Rimet, S. A de la Colonia El Rosario, Mixco*

ESPECIALMENTE A:

*Licda. Lorena Lisett Gudiel Chinchilla (Asesora)
Lic. Marco Antonio García (Revisor)
Ana Lucia Portillo Grazioso (Gerente de RRHH de Rimet, S. A)
Edgar Lutin (Gerente)
Las y los colaboradores de Organización Rimet, S. A.*

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN
DE ESTA INVESTIGACIÓN**

ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
CAPÍTULO I	
Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.1.2 Marco Teórico.....	8
1.1.2.1 Psicología Industrial.....	8
1.1.2.2 Evaluación del Desempeño a Nivel Organizacional.....	9
1.1.2.2.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	11
1.1.2.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	12
1.1.2.2.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño Tradicionales....	16
1.1.2.2.3.1 Método de las Escalas Gráficas.....	17
1.1.2.2.3.2 Método de Selección Forzada.....	18
1.1.2.2.3.3 Método de Incidentes Críticos.....	19
1.1.2.2.3.4 El Método de la Administración por objetivos.....	20
1.1.2.2.3.5 La Entrevista de Evaluación del Desempeño.....	20
1.1.2.3 Capacitación Empresarial.....	21
1.1.2.3.1 Proceso de Sistemas de Capacitación.....	23
1.1.2.3.2 Método de un Proceso de Capacitación.....	24
1.1.2.3.3 Programa de Capacitación.....	25
1.1.2.4 Talento Humano.....	26
1.1.2.4.1 Importancia de la Administración del Talento Humano.....	26
1.1.3 Delimitación.....	29
CAPÍTULO II. Técnicas e Instrumentos	
2.1 Técnicas.....	31
2.2 Instrumentos.....	32

CAPITULO III. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

3.1. Características del Lugar y de la Población.....	34
3.1.1 Características del Lugar	34
3.1.2 Características de la Población.....	35
3.1.2.1Análisis e Interpretación de Resultados.....	37
Prueba de Evaluación del desempeño laboral a subalternos por área...	37
Gráfica No. 1.....	38
Gráfica No. 2.....	39
Gráfica No. 3.....	40
Gráfica No. 4.....	41
Prueba de Evaluación de desempeño a jefaturas por áreas.....	42
Gráfica No. 5.....	44
Gráfica No. 6	45
Gráfica No. 7.....	46

CAPÍTULO IV. Conclusiones y Recomendaciones

4.1Conclusiones.....	48
4.2 Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	52
Anexos	54

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN RIMET, S.A.

**AUTOR (AS): PATRICIA MERCEDES ALVARADO ARAUZ
SINDI JUDITH GUZMAN ANAVISCA**

CONTENIDO:

En la empresa Organización Rimet, S.A., las evaluaciones informales actuales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Este trabajo fue realizado en una sucursal de las oficinas centrales de dicha Organización ubicadas actualmente en 9ª. calle 47-28, zona 3 de Mixco, Colonia el Rosario; contando con la disponibilidad y apoyo de los jefes subalternos de cada departamento de la empresa, en donde por áreas se realizó el estudio. Actualmente, Rimet cuenta con una población aproximada de 25 empleados con los cuales se trabajó, en la temporalidad descrita de dos meses aproximadamente. Se utilizaron técnicas e instrumentos como: observación, entrevistas, encuestas, formato de evaluación del desempeño, escalas puntuales y una revisión del manual de puestos. Se plantearon las estrategias para mejorar el desempeño de sus recursos humanos y alcanzar los objetivos de la organización, para que cada día se más competitiva.

PRÓLOGO

En la actualidad, en un medio contexto empresarial altamente competitivo, las organizaciones reconocen cada vez más la necesidad de administrar con efectividad la medición de su desempeño.

Las organizaciones se interesan en desarrollar y desplegar sistemas administrativos de desempeño que les ayuden a permanecer competitivas. Asimismo, algunas miden la satisfacción de sus clientes para consolidar la posición de su liderazgo. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño.

El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al Departamento de Recursos Humanos.

La finalidad de presente trabajo tuvo como objetivo contribuir a la implementación de un instrumento técnico de evaluación del desempeño, que sirva como base para que en el futuro exista y sea creado un programa de capacitación en Organización Rimet, S. A. (sucursal) en la ciudad de Guatemala, específicamente en sus instalaciones centrales ubicadas en la colonia El Rosario, municipio de Mixco. Los objetivos específicos de esta investigación fueron señalar las ventajas y desventajas de los procesos actuales; y enfatizar la importancia de contar con un sistema de medición adecuado.

Como producto del acercamiento con las y los colaboradores de la Organización Rimet, S. A. esta investigación nos permitió detectar las necesidades de cambio del trabajo en equipo, la integración, el nivel de productividad, la resolución de conflictos, la determinación y priorización de objetivos en el trabajo y el nivel de compromiso con la Organización; sin embargo a medida que la empresa incrementa el nivel de operaciones se vuelve más difícil que los colaboradores no cuenten con un sistema de retroalimentación en la ejecución de su trabajo y esto pueda interferir en el crecimiento de la empresa.

Este documento podría ser tomado en cuenta como una guía y referencia para futuras investigaciones, así como información para gerentes, personal administrativo y personal de Recursos Humanos de la Organización Rimet, S. A.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La Organización Rimet, S. A distribuidora y comercializadora de calzado, accesorios y textil de alta calidad es una de las empresas más reconocidas en Guatemala, cuenta con 30 años de haber incursionado en el mercado guatemalteco. Está ubicada en la colonia el Rosario en el municipio de Mixco en la ciudad de Guatemala. Tiene como finalidad brindar un servicio de calidad a sus clientes contribuyendo al desarrollo social, económico y ambiental de la nación.

Rimet, S. A. (sucursal) está localizada en una de las áreas urbanas del municipio de Mixco, cuya población aproximada es de 25 empleados de distintas clases socioeconómicas y de edades comprendidas entre los 20 a 50 años desempeñando funciones a niveles operativo y administrativo.

La propuesta del diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño servirá como base de un programa de capacitación para el crecimiento y la retención del talento humano, que identifique las competencias laborales basadas en diferentes métodos de evaluación, acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa. De igual forma, la propuesta plante las estrategias para mejorar el desempeño de sus recursos humanos y alcanzar los objetivos de la organización, volviéndola cada día más competitiva.

De esa cuenta, el aporte está dirigido específicamente a los empleados para el desarrollo profesional y mejora en su trabajo. En tanto que, disminuya la brecha laboral entre el empleado y la organización.

La evaluación del desempeño es importante debido para el desarrollo administrativo, ya que refleja puntos débiles y fuertes de personal, da a conocer la calidad de cada uno de las y los colaboradores, requerida para un proceso de selección, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa que permita llegar a la recompensa del desempeño laboral.

El ser humano constantemente tiene necesidad de aprendizaje retroalimentación y formación. Pero éstos al no ser retroalimentados se sienten desmotivados y por lo tanto reflejan deficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Para realizar la investigación se utilizaron las técnicas de observación, entrevistas, encuestas, los instrumentos de evaluación del desempeño con escalas puntuales y una revisión del manual de puestos y se llegó a la conclusión que se debe disminuir o aumentar las conductas específicas con el fin que los colaboradores puedan lograr la resolución de sus problemas con mayor objetividad aplicado a nivel laboral orientada en su puesto y área de trabajo en la Organización Rimet, S.A.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 Planteamiento del Problema

Las investigaciones se originan de las ideas y estas constituyen el primer acercamiento a la realidad de la investigación. Plantear el problema es afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, según Hernández y otros (1991). Para este capítulo la investigación se desarrolla con el contexto de la problemática, sus objetivos y su justificación.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas guatemaltecas, no prestan la importancia necesaria al proceso de capacitación, el cual es la base de crecimiento en la organización, tanto como una de las formas más efectivas de retención del talento humano en las empresas.

A través de un estudio detallado sobre como la evaluación del desempeño dentro de una organización se brindará un aporte que permitirá la creación de un programa de capacitación aplicado hacia los empleados, desarrolle y mejore su trabajo, en tanto que disminuya la brecha laboral entre el empleado y la organización, al mismo tiempo favorece a la identificación del trabajador con la empresa.

En este proceso se realizó un estudio de evaluación de desempeño con la población de Rimet S.A., el mismo incluyó escalas puntuales de evaluación de

desempeño y una revisión en el manual de puestos para consolidar la concordancia entre las responsabilidades que han sido destinadas por puesto y las que han sido cumplidas en su totalidad. Al finalizar este proceso demostramos concretamente que la evaluación de desempeño es la base para identificar las áreas débiles, dentro de éstas las relacionadas la capacitación del personal, que a su vez, es una de las más necesarias para evitar la rotación frecuente del personal.

El problema surge cuando cada año se registra pérdida del personal la cual aumenta aún más debido a que, los gerentes o encargados de área ven el proceso de capacitación como pérdida de tiempo. Por consiguiente, no dedican el tiempo necesario para evaluar cómo se está desarrollando el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo. A raíz de esto los trabajadores se desmotivan por creer que no se dan cuenta de sus resultados, ni se les reconoce sus competencias laborales.

Otro aspecto que afecta, es el de la aspiración personal ya que el empleado se acomoda de tal forma que realiza su trabajo de manera no competitiva sin importancia alguna. Esta situación perjudica a la organización, ya que una empresa se define como: “ una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios”. Por ello, al prestar servicios lo debe hacer con excelencia, por el

contrario si comete un error y no tiene calidad en el producto ni buenos niveles de venta, la organización tiene pérdidas económicas, ya que el consumidor por mala atención no regresa más. Por ende se califica al empleado como el “malo de la película”, siendo un error debido a la necesidad que el empleado presenta en cuanto a tener mejor conocimiento para un buen desempeño.

Con este problema se abordó la teoría Cognitivo-Conductual autores como (Bandura, Ellis, Beck y Meichenbaum) debido a que ésta es una psicodinámica de pensamientos inconscientes en el presente y no el pasado. El objetivo de la teoría es disminuir o aumentar conductas específicas con el fin que los colaboradores pueda lograr una resolución de sus problemas con una mayor objetividad teniendo en cuenta que éste es un concepto es subjetivo donde cada sujeto impone su sentido. Esta se aplicó a nivel laboral para determinar los comportamientos y pensamientos que se orientan en su puesto y área de trabajo de los colaboradores de Organización Rimet, SA.

1.1.2 Marco Teórico

1.1.2.1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología Organizacional¹ se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos , humanos o intelectuales).

¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrientacionesBasicasYAreasPsicologiaOrganizacional>

E.H. Shein (1980)² considera a la psicología industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 ó 1940, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Por otro lado Mazabel (2000)³, lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Su función primordial es el estudio de las relaciones del trabajador con la organización en general, y cómo estas afectan o benefician al trabajador para el buen desarrollo y desempeño de las actividades y metas de la misma. Para la buena función de la misma existen métodos de ayuda que permiten la medición precisa del desempeño que los trabajadores tienen en su puesto de trabajo. Éste permitirá conocer lo que afecta para el buen o mal desempeño del mismo.

1.1.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

² Chiavenato, I. **Introducción a la Teoría General de La Administración.** Colombia: Editorial McGraw Hill. 1996

³ Mazabel Galarza, César (2000) **Diccionario de Recursos Humanos.** Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.

Según Byars & Rue [1996]⁴, la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.⁵

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995],

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

⁵ González Acosta, S.A., **Génesis de la evaluación del desempeño en salud**, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2009.

Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

¿QUÉ ES SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?⁶

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

¿QUÉ ES MEDICIÓN DE DESEMPEÑO?⁷

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

1.1.2.2.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

⁶ Stoner James y Freeman Edwar, **Administración** Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México: 1994.

⁷ Lavanda REategui, Diana Gloria (2005), Evaluación del desempeño laboral Administración de RRHH (Recursos Humanos).
<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento

1.1.2.2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ⁸

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

1. Principios⁹

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

- La evaluación del desempeño debe estar ligada al desarrollo de las personas en la empresa.

⁸ Idalberto, Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002. 199 pp

⁹ Ibid, pág. 200.

- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

2. Ventajas

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

3. Beneficios

Para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.¹⁰
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

¹⁰ Idalberto, Chiavenato, **Evaluación del Desempeño Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002 .202pp

Para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados¹¹, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Para La Empresa:¹²

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino

¹¹ Flores García R. Javier, **Comportamiento Humano en las Organizaciones**, Perú: Editorial Universidad del Pacífico, 1998. 55 pp

¹² Wendell, French, **Administración de Personal**, México: Editorial Limusa, 1991. 715 pp

principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.1.2.2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRADICIONALES¹³

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques.

1.1.2.2.3.1 Método de las escalas gráficas¹⁴

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencia considerable. Es muy criticado

¹³Dessler, Gary, **Administración de personal**. México: Editorial Prentice Hall, 2009.745 pp

¹⁴ Idalberto, Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002. 206 pp.

por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño¹⁵, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etcétera).

Beneficios para la organización:¹⁶

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

¹⁵ Orueta, Lucas, **Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios**. México: Editorial Limusa, 1999.

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Personal Relaciones Humanas**, México: Editorial Limusa.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

1.1.2.2.3.2 Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.¹⁷ Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

- **Aprende con rapidez, trabaja con gran empeño.**¹⁸

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

1.1.2.2.3.3 Método de incidentes críticos¹⁹

¹⁷ Idalberto, Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002. 207 pp.

¹⁸¹⁸ Idalberto, Chiavenato, **Administración de Recursos Humanos**, Colombia: Editorial Mc Graw Hil, 2003.125 pp.

Características del Método de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas positivas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

1.1.2.2.3.4. El método de la administración por objetivos (APO)²⁰

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

¹⁹ Randally Valle Dolan, **Gestión de los Recursos Humanos**, España: Editorial. Mc Graw Hill, 1999.

²⁰ Munch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de administración**, México: Editorial. Trillas, 1999. 240 pp.

1. Establecer los objetivos de la organización.
2. Fijar los objetivos por departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamentos.
4. Definir los resultados esperados.
5. Revisar el desempeño.
6. Apoyar al equipo de *staff*
7. Proporcionar retroalimentación.

1.1.2.2.3.5. La entrevista de evaluación del desempeño²¹

Existen tres tipos de entrevistas de evaluación: Satisfactorio – Promovible, Satisfactorio – No promovible y No satisfactorio – Corregible

²¹ Werther, William, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 2000.

Tipo de entrevista de evaluación de desempeño	Objetivo de la entrevista de evaluación
1) Satisfactorio – Promovible	1) Elaborar planes de desarrollo
2) Satisfactorio – No promovible	2) Mantener el desempeño
3) No satisfactorio – Corregible	3) Plan de corrección
No satisfactorio – No corregible	Despedir o tolerar (no se requiere entrevista)

1.1.2.3. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL²²

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todas las definiciones elaboramos nuestra propuesta, sobre la cual basaremos nuestro estudio:

"... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal²³ en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas ... El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo" (Aquino y otros, 1997).

²²Ernest y Young Consultores, **Manual del director de Recursos Humanos**, Madrid: 1998

²³ Siliceo, Alfonso, **Capacitación y Desarrollo de Personal**, México: Editorial Limusa, 1986

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros²⁴, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal" (Blake, O., 1997).

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998).²⁵

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización²⁶ y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual

²⁴ Blake, O. **La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones**, Argentina: Editorial Macchi, 1997.

²⁵ Aquino, Jorge A; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J., **Recursos Humanos**, Argentina: Editorial Macchi, 1997.

²⁶ Blake, O. Origen, **Detección y Análisis de las necesidades de capacitación**, Argentina: Editorial Macchi, 2000.

se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

A continuación presentamos nuestro concepto:

“La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.”

1.1.2.3.1 Proceso de sistemas de capacitación²⁷

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito²⁸. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

²⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo del Personal**, México: Editorial Limusa, 1996.

²⁸ Herman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W. **Administración de los Recursos Humanos**, México: Editorial Iberoamérica, 1992.

Este proceso se compone de 5 pasos que continuación mencionaremos:

- **Analizar las necesidades:** identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- **Diseñar la forma de enseñanza:** aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, etcétera.
- **Validación:** aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- **Aplicación:** aquí se aplica el programa de capacitación.
- **Evaluación:** se determina el éxito o fracaso del programa.

1.1.2.3.2 Método de un proceso de capacitación²⁹

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces³⁰ y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este

²⁹ Werther, William; **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México: Editorial McGraw Hill, 1995. 395 pp.

enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que enumeraremos:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

1.1.2.3.3 Programa de Capacitación³¹

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de la misma pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

³⁰ Blake, O. Origen, **Detección y análisis de las Necesidades de Capacitación**, Argentina Editorial Macchi, 2000

³¹ Keith, David; Werther, William B, **Administración de personal y Recursos Humanos**, México: Editorial Mc Graw-Hill, 1995.

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

1.1.2.4. TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la administración del talento humano³² es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para este trabajo de investigación diremos que es:

³² Martínez , Luz Patricia, **Gestión Social del Talento Humano**, Argentina: Editorial Antropos, 2002

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”³³.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano³⁴ resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

1.1.2.4.1. Importancia de la administración del talento humano³⁵

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal³⁶ para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento

³³ Ibid, pag 151.

³⁴ Cardona, Pablo, **Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo en el desarrollo del Capital Humano**, Barcelona: Editorial Empresa Activa, 2000

³⁵ Blanchard, Kenneth y Paul Hersey: **La administración y el comportamiento humano** (Capítulo II y III).

³⁶ Idalberto, Chiavenato. **Administración de recursos Humanos**. México: Editorial. Popular 2001.

humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un **SI** definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

³⁷Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable³⁸. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

³⁷ Stephen R. Covey. **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**. México: Editorial. Paidós. 1996.

³⁸ Lloyd L. Bryars, Leslie W. Rue, **Gestión de Recursos Humanos**, España: Prentice Hall 2003.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"³⁹.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

³⁹ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue. **Gestión de Recursos Humanos** , España: Editorial Graw-Hill, 2003.

1.1.3 Delimitación

El estudio se llevó a cabo con 25 colaboradores comprendidos entre las edades de 20 a 50 años de edad, de ambos sexos, que prestan servicios en una sucursal de la Organización Rimet, S. A., ubicada en la 9ª. calle 47-28 zona 3 de Mixco, Colonia el Rosario del departamento de Guatemala; la cual ha funcionado durante 30 años en el mercado como comercializadora y distribuidora de calzado, textiles y accesorios de alta calidad y buen servicio. Dentro de la misma, se encuentra personal a nivel administrativo y operativo desempeñando diferentes funciones acordes a su área de trabajo.

La Organización Rimet, S. A está ubicada en el área urbana, permitiendo un fácil acceso al momento de visitar las oficinas. El perfil socioeconómico de sus colaboradores se clasifica entre alta, media y baja y en su mayoría laboran en las áreas administrativas y operativas distribuidos en distintas oficinas; esto permite la facilidad de comunicación y ejecución en sus funciones por departamentos.

Dentro de los alcances y limitaciones que se encontraron fueron los siguientes:

Ventajas:

- Hay armonía en cada área y estabilidad laboral en la empresa.

- Se realiza una evaluación de desempeño en cada área hacia las y los colaboradores dentro del período de prueba de dos meses y al ser promovidos de puesto.
- Se determina la identificación y aceptación en los empleados al ingreso en la empresa y en su puesto de trabajo.
- A los colaboradores se les brinda la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa por su buena actitud y buen desempeño realizado en su puesto de trabajo.

Desventajas

- No existe un plan definido de una evaluación del desempeño para que haya una retroalimentación de sus funciones en cada área.
- En base a la evaluación se deben determinar las competencias laborales de cada uno de los colaboradores.
- Existen beneficios adicionales a la ley, pero no incentivos que determinen quien debe recibir aumento salarial después de haber realizado su trabajo con eficiencia.
- Si no existe una evaluación del desempeño, los empleados pueden buscar otras oportunidades de empleo fuera de la empresa para que su trabajo sea valorado, lo cual perjudica la operación de la misma.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

Estadística descriptiva

La estadística descriptiva persigue la sistematización, ordenación y presentación de los datos referentes a un fenómeno o variable que presenta incertidumbre, para su estudio metódico.

La estadística descriptiva utiliza tres tipos de técnicas que fue utilizada para:

1. Tabulación de datos
2. Parámetros estadísticos
3. Representaciones gráficas

Esta técnica nos interesa como investigadores tomando como base a los 25 colaboradores anteriormente descritos.

Técnicas de recolección de datos:

- Observación directa: esta se llevó a cabo, visitando las diferentes áreas de los colaboradores con la finalidad de conocer el área de trabajo de cada uno. Algunos de los indicadores fueron: la Cultura Organizacional y

la revisión del Manual de Puestos para determinar las competencias de los colaboradores.

- Entrevista: esta se llevó a cabo directamente con los jefes de área en donde se les presentó el objetivo de trabajo de campo, al mismo tiempo se les solicitó la información en cuanto a las responsabilidades que cada colaborador ejerce en su área de trabajo. Como indicadores se establecieron: la comunicación formal e informal de la Organización y el desarrollo de funciones que desarrollan a nivel básico, intermedio y avanzado de cada colaborador.

2.2 Encuestas: A la muestra seleccionada se le aplicó dos tipos de encuestas

2.3 Instrumentos

Evaluación de Desempeño dirigida a jefes de área, en el cual cada uno evaluó a su jefe de área, a través de una escala puntual en donde 1 fue la puntuación mínima y 10 la puntuación máxima. En la misma se calificaron todos los aspectos posibles en cuanto a su desempeño dentro del puesto de trabajo.

Para ello, se establecieron los siguientes indicadores: Trabajo de Equipo; Nivel de Productividad; Utilización de los recursos administrativos, materiales y tecnológicos; Atención al cliente, Liderazgo; Orientación al cambio; Honestidad; Resolución de conflictos; Nivel de compromiso con la Organización; Pro actividad y constancia.

Se utilizó otro instrumento no contemplado dentro del proyecto, **Evaluación del desempeño laboral dirigida a subalternos**, en el cual cada jefe de área calificó el desempeño de su personal a cargo, tomando diferentes escalas como: excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente o si marcando con una opción seleccionada X. Dentro de los indicadores principales se incluyeron: conocimiento del trabajo, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, iniciativa, cooperación, Juicio y sentido común, y capacidad para aprender nuevas tareas.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN

3.1.1 Características del lugar

La presente investigación se realizó en una sucursal de la Organización Rimet, S. A ubicada en zona 3 Mixco, Colonia El Rosario. El período fue de dos meses, el cual inició con una observación de las instalaciones. Esto nos permitió conocer las distintas áreas de trabajo que en total comprenden seis departamentos: Gerencia Administrativa, Bodega, Call Center, Cajas, Créditos y Ventas.

Para establecer rapport se realizó una presentación con cada jefe de área para propiciar un ambiente de confianza y así explicar el objetivo de la aplicación de las evaluaciones para cada equipo de trabajo. No enfrentó ninguna dificultad en la aplicación de los instrumentos, por el contrario se contó con la disposición y el dinamismo del personal.

3.1.2 Características de la población

En la primera prueba aplicada a subalternos por áreas se estableció como resultado que; en el área de bodega, cajas y créditos existe una calificación “buena”. A diferencia que, el área de ventas se considera una evaluación de

“muy bueno”, y finalmente con una evaluación “excelente” en el área de call center (Ver Cuadro No. 1 Anexos). En la segunda prueba aplicada, se evaluó el desempeño laboral dirigida a jefaturas por área, refiriendo que a nivel de operaciones refleja una ponderación “excelente” (Ver cuadro No.2 Anexos) . Así mismo, en el área de créditos se establece como “aceptable” ya que deben mejorarse los aspectos de “resolución de conflictos y relaciones interpersonales” (Ver Cuadro No. 3 Anexos). Por último, en el área de Ventas como “malo” en los aspectos de: resolución de conflictos, cumplimiento y pro actividad (Ver cuadro No 4 Anexos). Así mismo, se aclaró que dicha información será requerida para la implementación de capacitaciones por área.

3.1.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PRUEBA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL A SUBALTERNOS POR ÁREA

Esta encuesta fue realizada a 25 subalternos de los departamentos de bodega, call center, caja y créditos y ventas en las que se evaluaron los criterios de conocimientos de trabajo, cantidad de Trabajo, calidad de trabajo, iniciativa, cooperación, juicio y sentido común y por último capacidad para aprender nuevas tareas.

PRUEBA DE DESEMPEÑO LABORAL A SUBALTERNOS									
AREA DE BODEGA									
	EXCELENTE	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE	RESULTADO
Conocimientos del Trabajo		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Cantidad de Trabajo		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Calidad de Trabajo		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Iniciativa		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Cooperación		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Juicio y Sentido Común		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%
Capacidad para aprender nuevas tareas		3	33%	5	56%	1	11%		9 100%

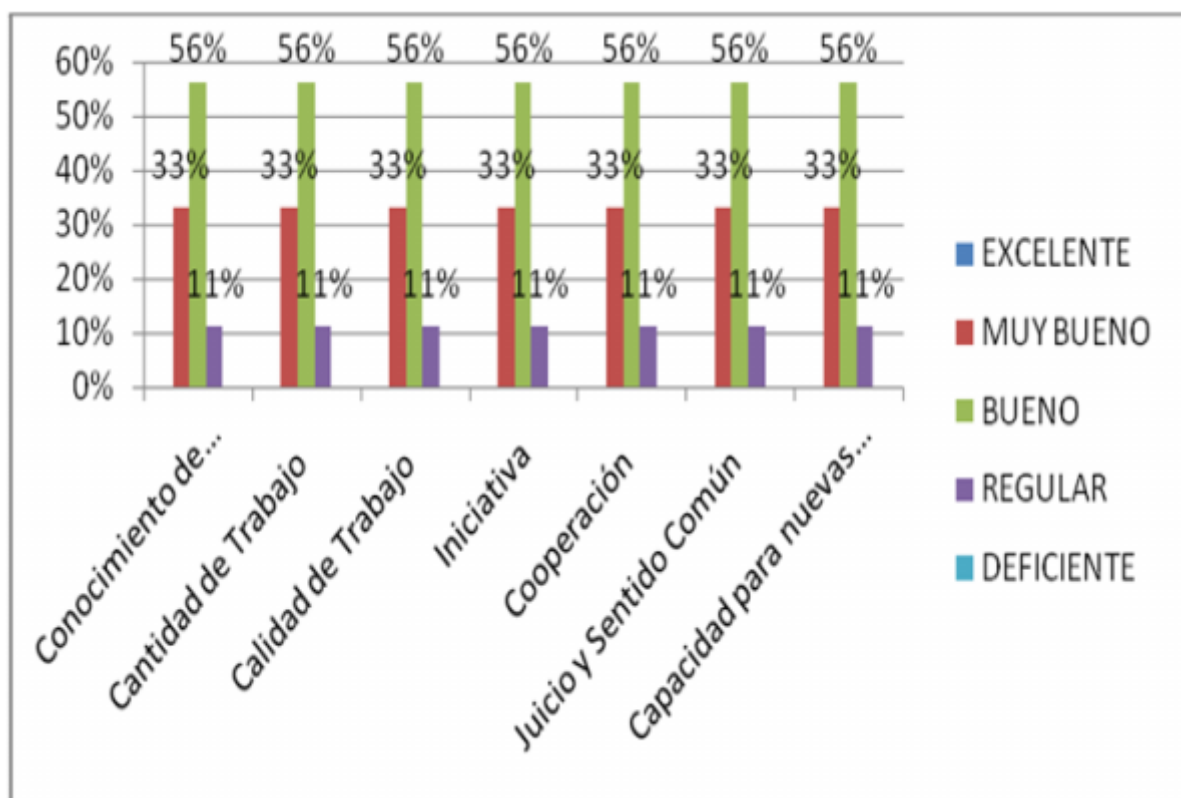
ÁREA DE CALL CENTER	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR	DEFICIENTE	RESULTADO	
Conocimientos del Trabajo	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Cantidad de Trabajo	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Calidad de Trabajo	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Iniciativa	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Cooperación	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Juicio y Sentido Común	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%
Capacidad para aprender nuevas tareas	2	50%	1	25%	1	25%			4	100%

ÁREA DE CAJAS Y CREDITOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	RESULTADO
Conocimientos del Trabajo		133	267%			3100%
Cantidad de Trabajo		133	267%			3100%
Calidad de Trabajo		133	267%			3100%
Iniciativa		133	267%			3100%
Cooperación		133	267%			3100%
Juicio y Sentido Común		133	267%			3100%
Capacidad para aprender nuevas tareas		133	267%			3100%

ÁREA DE VENTAS	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		REGULAR	DEFICIENTE	RESULTADO	
Conocimientos del Trabajo	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Cantidad de Trabajo	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Calidad de Trabajo	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Iniciativa	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Cooperación	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Juicio y Sentido Común	1	2	2	50%	1	25%			4	100%
Capacidad para aprender nuevas tareas	1	2	2	50%	1	25%			4	100%

Gráfica No. 1

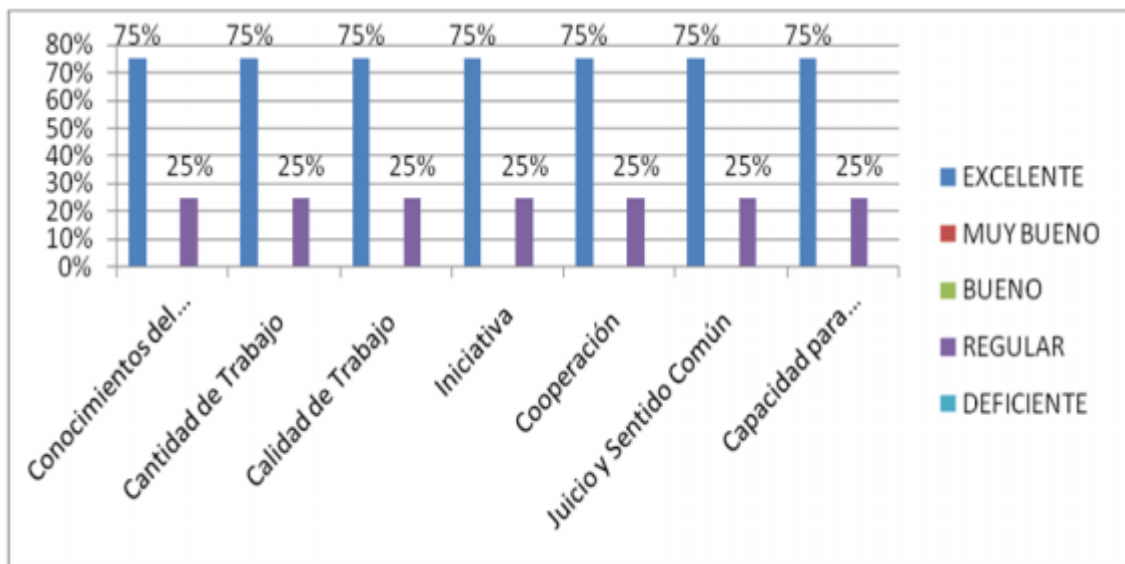
¿Cuáles son los indicadores del desempeño para evaluar al personal de bodega?



Para determinar la importancia del desempeño se incluyeron los indicadores de conocimiento, cantidad, cualidad, iniciativa, cooperación, juicio y sentido común, y capacidad para nuevas ideas en el departamento de bodega. El jefe de área considera que el 56% del personal a su cargo tiene un **buen** desempeño. A este porcentaje le sigue el 33% del personal, al cual calificó como **muy bueno**. Finalmente, considera que el 11% muestra un desempeño **regular**. De lo anterior se puede establecer que en términos generales el jefe de área considera que su equipo de trabajo tiene un desempeño promedio.

Gráfica No. 2

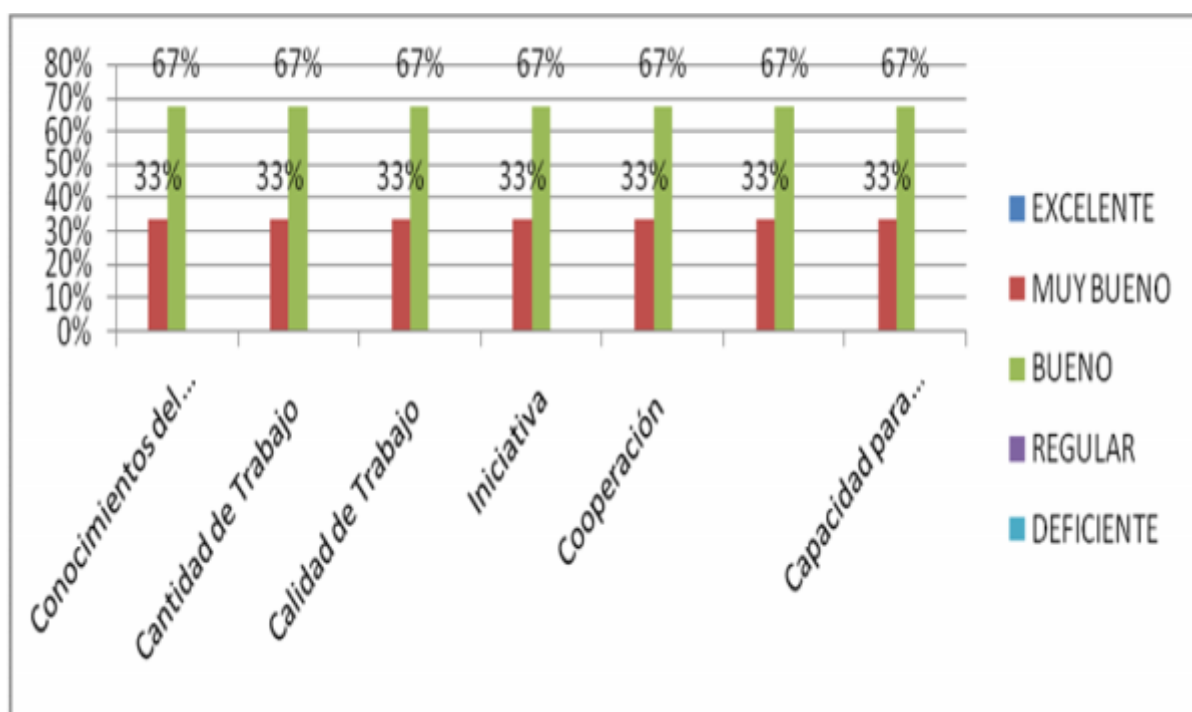
¿Cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño para evaluar en el área de Call Center?



La persona a cargo del área en mención calificó los indicadores de su personal como **excelente** que corresponde al 75% de los colaboradores. Es importante mencionar que el Call Center de una organización es clave en la atención al cliente por lo cual, el personal seleccionado, según el encargado es el adecuado y refleja que hay constante seguimiento a los clientes y además para captar nuevos. El 25% restante del personal fue evaluado con el criterio de **regular**, por lo tanto, es necesario dar atención a este grupo para que brinde un buen servicio.

Gráfica No. 3

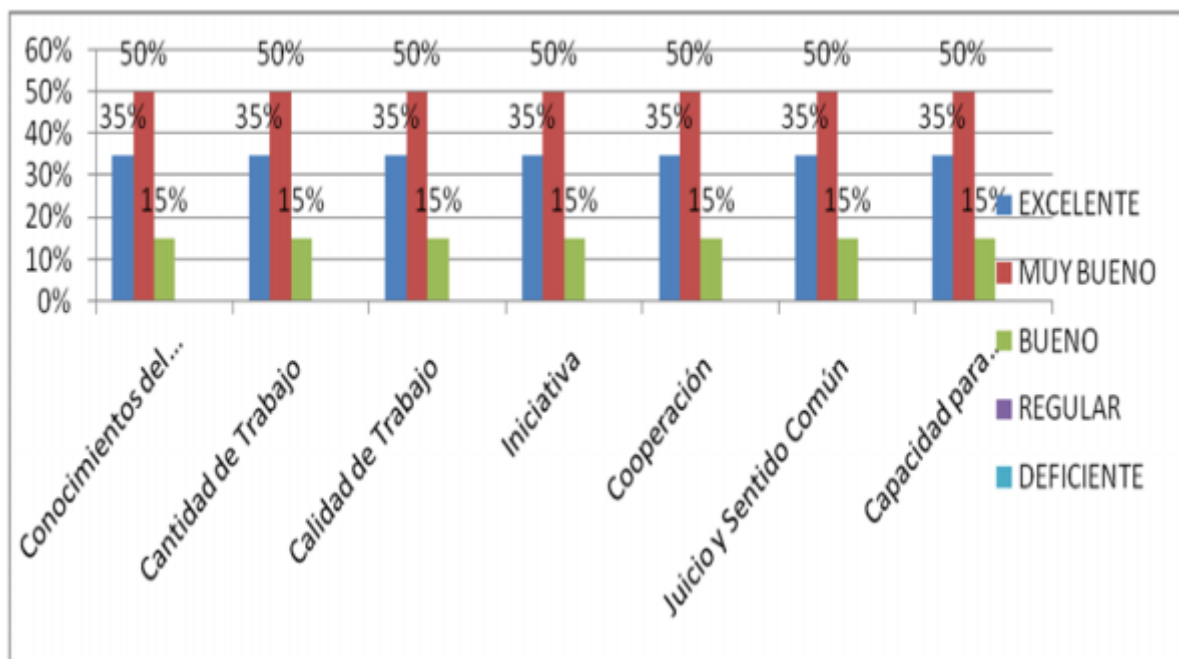
¿Cuáles son los criterios de evaluación del desempeño para evaluar en el área de Créditos y Cajas?



Para el 67% de las y los colaboradores, el jefe inmediato consideró el criterio bueno en tanto en la ejecución de las funciones operativas del departamento como en sus cualidades los indicadores utilizados fueron los mismos que se usaron en las áreas de bodega y call center. Por otro lado, se evaluó al 33% concluyó como muy bueno. En conclusión, si bien más del 50% fue calificado como bueno, el departamento necesita mejo

Gráfica No. 4

¿ Cuáles son los criterios de evaluación del desempeño para evaluar en el área de Ventas?



Para el encargado del área de Ventas, el 50% de los colaboradores muestra un nivel alto de desempeño, ya que los calificó con el criterio **muy bueno** de aceptación y esfuerzo en la ejecución de las tareas en cuanto a calidad, cantidad, conocimiento y cooperación del trabajo que se requiere como equipo de Ventas. Del 35% manifestó un criterio de **excelente** como segundo más alto. Finalmente, evaluó al 15% en el rango **bueno**.

PRUEBA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A JEFATURAS POR ÁREA

Esta prueba fue aplicada a la muestra de 25 colaboradores con la finalidad de conocer las áreas de oportunidad de mejora de cada uno de los jefes inmediatos de cada área.

<i>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APTITUDINAL A JEFATURAS POR ÁREAS Cuadro No. 2</i>				
<i><u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL JEFE ÁREA DE CRÉDITOS</u></i>				
<i>APTITUDES</i>	<i>MALO</i>	<i>ACEPTABLE</i>	<i>EXCELENTE</i>	<i>RESULTADO</i>
Relaciones Interpersonales		33	67	100
Trabajo en Equipo			100	100
Pro actividad			100	100
Resolución de Conflictos		33	67	100
Amabilidad			100	100
Cumplimiento			100	100
Claridad y Transparencia			100	100
Prudencia y Congruencia			100	100
Confidencialidad			100	100
Identificación con la Organización			100	100
Puntualidad			100	100
Desempeño de sus labores			100	100
Empatía			100	100
Excelencia en el Trabajo			100	100
Iniciativa y Liderazgo			100	100

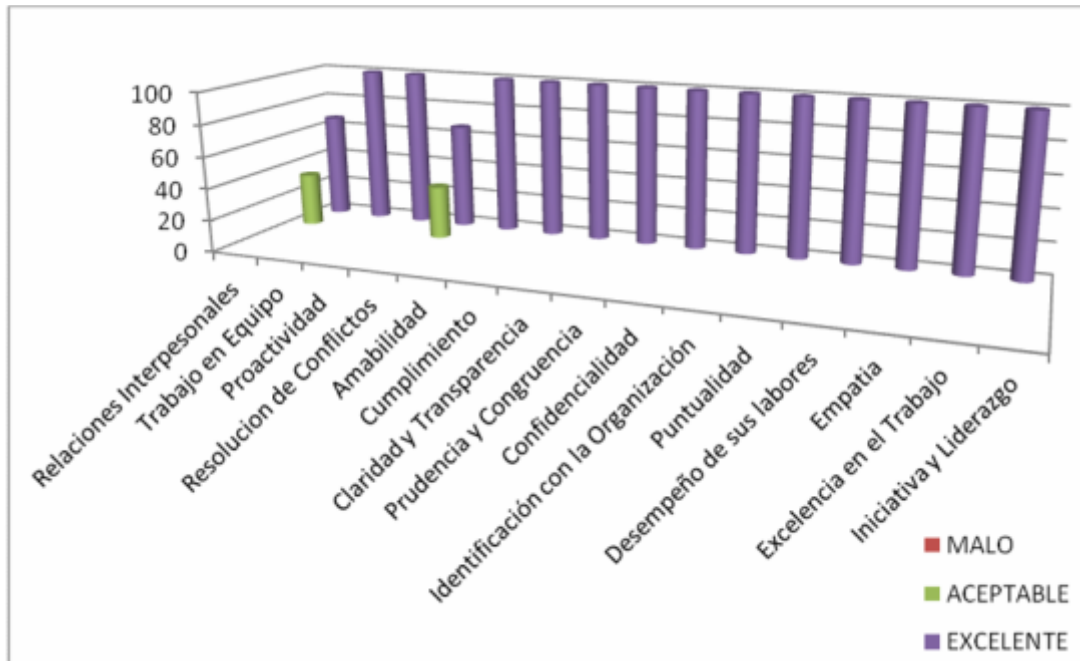
<i><u>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL JEFE ÁREA DE OPERACIONES Cuadro No. 3</u></i>				
<i>APTITUDES</i>	<i>MALO</i>	<i>ACEPTABLE</i>	<i>EXCELENTE</i>	<i>RESULTADO</i>
Relaciones Interpersonales			100	100
Trabajo en Equipo			100	100
Pro actividad			100	100
Resolución de Conflictos			100	100
Amabilidad			100	100
Cumplimiento			100	100
Claridad y Transparencia			100	100
Prudencia y Congruencia			100	100
Confidencialidad			100	100

Identificación con la Organización			100	100
Puntualidad			100	100
Desempeño de sus labores			100	100
Empatía			100	100
Excelencia en el Trabajo			100	100
Iniciativa y Liderazgo			100	100

<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL JEFE ÁREA DE VENTAS Cuadro No. 4</u>				
<i>APTITUDES</i>	<i>MALO</i>	<i>ACEPTABLE</i>	<i>EXCELENTE</i>	<i>RESULTADO</i>
Relaciones Interpersonales			100	100
Trabajo en Equipo			100	100
Pro actividad	13		88	100
Resolución de Conflictos			100	100
Amabilidad			100	100
Cumplimiento	13	25	63	100
Claridad y Transparencia		25	75	100
Prudencia y Congruencia		25	75	100
Confidencialidad			100	100
Identificación con la Organización			100	100
Puntualidad		25	75	100
Desempeño de sus labores			100	100
Empatía			100	100
Excelencia en el Trabajo			100	100
Iniciativa y Liderazgo			100	100

Gráfica No. 5

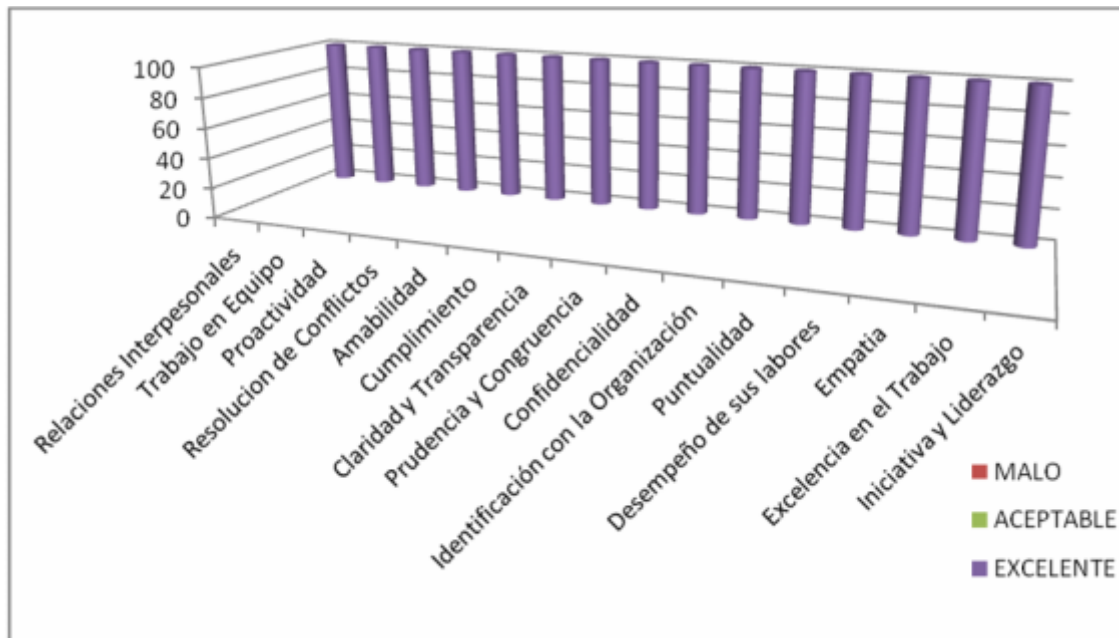
Según la escala puntual presentada a continuación evalúe y califique el desempeño laboral de su Jefe (Créditos).



El objetivo primordial de esta prueba fue medir el impacto aptitudinal que las Jefaturas están proyectando dentro de su equipo de trabajo un 33% mostró cierta aceptación, el 66% de los colaboradores calificó un nivel alto con un criterio de **excelente** todos los aspectos del desempeño laboral de su jefe. Estos datos reflejan un alto grado de aceptación, liderazgo y aptitudes que posee el equipo, y que permiten su buen desarrollo.

Gráfica No. 6

Según la escala puntual presentada a continuación evalúe y califique el desempeño laboral de su Jefe (Operaciones).

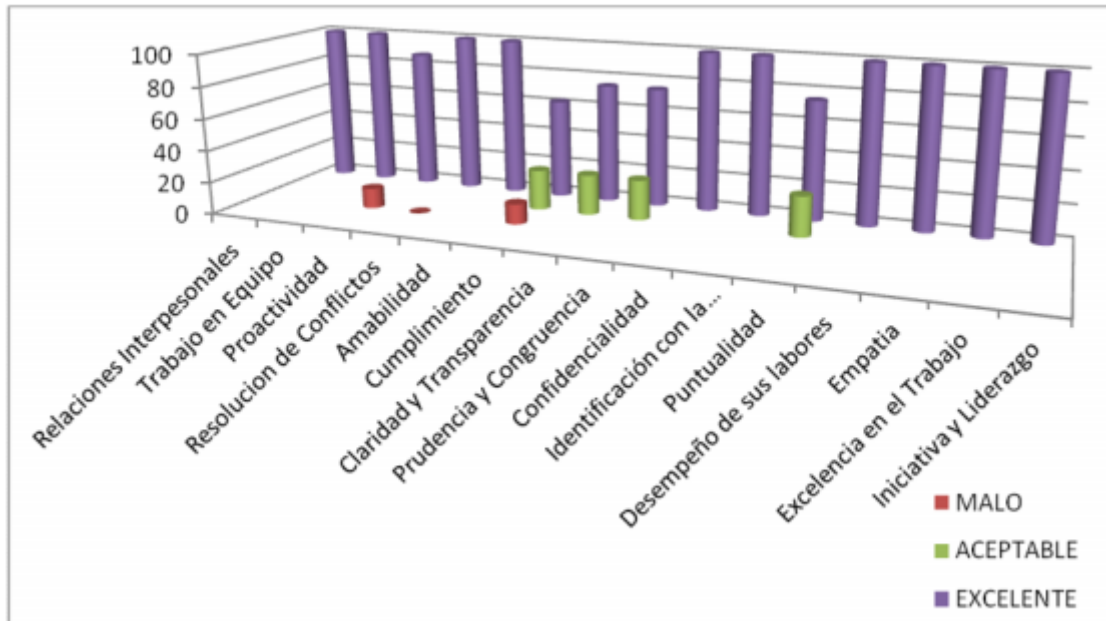


En el área de Operaciones reflejó datos interesantes para su análisis cualitativo, ya que indicó el grado de **excelencia** en cuanto al desempeño laboral del jefe de área, en los quince indicadores que muestra la gráfica.

Al respecto, el análisis e interpretación que se puede inferir de los datos es que todo el equipo de trabajo percibe y acepta que, la persona a cargo de esta área es la idónea porque los motiva, es proactivo, y denota que su objetivo y responsabilidades las asume con un alto grado de compromiso con la organización. Por lo tanto, se puede determinar como una fortaleza para Rimet, contar con un área de Operaciones bien liderada.

Gráfica No. 7

Según la escala puntual presentada a continuación evalúe y califique el desempeño laboral de su Jefe (Ventas).



Debido a que Rimet es una empresa, cuyo fuerte es el área de ventas de sus productos, frente a una alta competencia, es fundamental contar con un jefe de área que constantemente motive, sea creativo y logre sobre todo que los vendedores se identifiquen con la Organización, es decir, lograr un grado de pertenencia tal, que las ventas se incrementen mes a mes.

Ante éste análisis cualitativo, se procede al análisis cuantitativo. Este mostró que un 50% de los colaboradores opina que es excelente el desempeño laboral de encargado de área. La otra mitad de la muestra encuestada identificó algunos aspectos que es necesario mejorar. El 35% calificó como aceptables los indicadores, más no a un nivel de excelencia. Finalmente, pero no menos importante, es el 15% restante de los colaboradores quienes consideran la

necesidad de mejorar algunos aspectos y que calificaron en el rango de malo, siendo estos: la resolución de conflictos, el cumplimiento y la pro actividad.

Si bien todos los indicadores son importantes, los tres antes mencionados son pilares para el logro de un clima de trabajo agradable en ventas y por ende, que se mantenga un promedio de ventas aceptable para la organización.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El 75% de las y los colaboradores en el área de Call Center manifestó la aceptación en el crecimiento de la Organización donde se establece un conocimiento alto en los procesos operativos y administrativos como departamento.
- En cuanto a la evaluación de desempeño laboral de las áreas encuestadas, las dos que requieren un nivel de esfuerzo o mayor en la ejecución de las operaciones son Bodega y Ventas con un 11% y un 15% respectivamente y brindar un mejor servicio al cliente.
- La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desea obtener retroalimentación sobre la manera en que desempeñan sus actividades. Por ello, las personas que tienen a su cargo la dirección de áreas deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar y a la vez resaltar los logros individuales, de equipo y determinar cómo mejorar aquellos aspectos que en algún momento se ven afectados.
- La teoría de estímulo-respuesta establece que, para que una persona reaccione de cierta manera debe haber una condicionante, por lo que en esta evaluación de desempeño, enfocada a las jefaturas de los departamentos, es de suma importancia debido a que muchos de los equipos de trabajo en una organización necesitan un mayor grado de liderazgo para poder rendir y dar el 100% de su potencial dentro de las que desarrollan. Esto permite que los colaboradores proyecten más empeño y colaboración dentro de la organización.

- La necesidad de capacitación se determina al analizar los datos de las necesidades subyacentes del personal, las cuales deben ser consideradas como áreas de oportunidad de crecimiento del personal pues éste al ser potenciado al máximo se desarrollará y realizará sus labores cotidianas con excelencia y mayor efectividad. Por ende, la imagen de la Organización se ve beneficiada, ya que mantiene su credibilidad.

4.2 Recomendaciones

- Exhortar a los estudiantes del departamento de Psicología Industrial de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que a través de los conocimientos adquiridos elaboren programas de evaluación de desempeño laboral, que brinden apoyo en las empresas guatemaltecas públicas y privadas, para que este instrumento se constituya como base para el buen funcionamiento en la ejecución de las tareas de las y los colaboradores.
- Brindar capacitaciones según las competencias laborales de las y los colaboradores a las diferentes áreas de la Organización Rimet, S. A. haciendo énfasis en servicio al cliente, actitud positiva y trabajo en equipo para el mejoramiento y retención del talento humano.
- Unificar esfuerzos con el departamento de Recursos Humanos de la Organización Rimet y los jefes inmediatos de cada área para la implementación constante de un plan de evaluación de desempeño laboral a nivel semestral y/o anual acorde a las funciones y responsabilidades de las y los colaboradores.
- Analizar, como departamento de Recursos Humanos el ascenso de una persona propuesta para una Jefatura, y sea sometido a evaluación a nivel de competencias laborales, aptitudes y conocimientos necesarios,

brindándole herramientas necesarias que faciliten su desempeño laboral para la nueva plaza que ocupará.

- Realizar una evaluación anual que permita determinar las áreas que requieran mejora del personal de la organización, tanto a nivel de jefaturas como sub -alternos y enfatizar la importancia de la capacitación como parte de la formación, la motivación y el desarrollo de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Aquino, Jorge A; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J., **Recursos Humanos**, Argentina: Editorial Macchi, 1997
- Blake, O. Origen, **Detección y Análisis de las necesidades de capacitación**, Argentina: Editorial Macchi, 2000.
- Blake, O. **La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones**, Argentina: Editorial Macchi, 1997.
- Cardona, Pablo, **Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo en el desarrollo del Capital Humano**, Barcelona: Editorial Empresa Activa, 2000
- Chiavenato, I. **Introducción a la Teoría General de La Administración**. Colombia: Editorial McGraw Hill. 1996
- Dessler, Gary, **Administración de personal**. México: Editorial Prentice Hall, 2009. 745 pp
- Ernest y Young Consultores, **Manual del director de Recursos Humanos**, Madrid: 1998
- Flores García R. Javier, **Comportamiento Humano en las Organizaciones**, Perú: Editorial Universidad del Pacífico, 1998. 55 pp
- Herman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W. **Administración de los Recursos Humanos**, México: Editorial Iberoamérica, 1992.
- Idalberto, Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002. 199 pp
- Idalberto, Chiavenato, **Evaluación del Desempeño Humano**, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2002 .202pp
- Keith, David; Werther, William B, **Administración de personal y Recursos Humanos**, México: Editorial Mc Graw-Hill, 1995
-
- Lavanda Reategui, Diana Gloria (2005), **Evaluación del desempeño laboral Administración de RRHH (Recursos Humanos)**. <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

- Lloyd L. Bryars, Leslie W. Rue, **Gestión de Recursos Humanos**, España: Prentice Hall 2003.
- Martínez , Luz Patricia, **Gestión Social del Talento Humano**, Argentina: Editorial Antropos, 2002
- Munch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de administración**, México: Editorial. Trillas, 1999. 240 pp.
- Orueta, Lucas, **Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios**. México: Editorial Limusa, 1999
- Randally Valle Dolan, **Gestión de los Recursos Humanos**, España: Editorial. Mc Graw Hill, 1999.
- Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Personal Relaciones Humanas**, México: Editorial Limusa.
- Siliceo, Alfonso - 1986 **Capacitación y Desarrollo de Personal** México. Edit. Limusa
- Stephen R. Covey, **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**, México: Editorial Paidós, 1996.
- Stoner James y Freeman Edwar, **Administración** Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México: 1994.
- Wendell, French, **Administración de Personal**, México: Editorial Limusa, 1991. 715 pp
- Werther, William, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 2000

ANEXOS

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



NOMBRE:		CARGO:
DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO	
FECHA:	FECHA ULTIMA EVALUACION	

Instrucciones: Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Dentro del círculo situado en la parte superior rellénelo debidamente con la cualidad que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinará la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.

Cualidad	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente	OBSERVACIONES
Conocimiento del Trabajo Considere el conocimiento del empleado con la experiencia, educación general y adiestramiento especializado.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda.	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente	
Cantidad de Trabajo Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pasa por alto los errores.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Trabajador veloz. Generalmente buen productor.	Produce de manera aceptable	PROMEDIO	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajado muy lento	
Calidad de Trabajo Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender el volumen o la cantidad	☐	☐	☐	☐	☐	
	ES muy exacto. Prácticamente no comete errores.	Aceptable. Generalmente pulcro solo tiene algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptables. Hay errores o rechazos frecuentes.	Demasiados errores o rechazos.	
Iniciativa Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y a realizar nuevas ideas y nuevos métodos	☐	☐	☐	☐	☐	
	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente.	Rara vez muestra iniciativa	Necesita ayuda y asesoría constante	
Cooperación Considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por las actividades a realizar.	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración.	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita.	Se muestra renuente a colaborar. Evade la colaboración.	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda.	
Juicio y Sentido Común Hace razonamientos inteligentes. Toma decisiones lógicas.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Piensa rápido y lógicamente. Se destaca.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza.	Tiende a ser ilógico	Deficiente poco digno de confianza.	
Capacidad para aprender nuevas tareas Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener estos conocimientos.	☐	☐	☐	☐	☐	
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.	Aprende pronto recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones.	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente.	

Instrucciones : Con base en la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras

¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?

--

¿En que aspectos opina usted que debe mejorar el empleado?

--

Escriba aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su juicio no hayan sido concluidos.

--

A pesar de haber tenido errores su empleado, ¿cuál cree usted que sería la evaluación global, según su buen criterio. Señale con una X.

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

Evaluado por: _____

Firma del Evaluado: _____



EVALUACION DESEMPEÑO

Nombre del Colaborador: _____

INSTRUCCIONES: Coloque una "X" en el cuadro del lado izquierdo la puntuación de 0 a 10 según lo observado en cuanto al desempeño de sus colaboradores en los 2 meses anteriores donde 10 es la puntuación más alta y 0 la más baja.

1) Se nota que le importa los clientes internos y externos.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Se esfuerza por no cometer errores que perjudiquen a otros departamentos.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Mejora constantemente la rapidez y exactitud en su trabajo.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) No escatima esfuerzo hasta lograr la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Demuestra amabilidad a todos por igual.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) No acostumbra dar excusas por falta de cumplimiento.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Actúa con claridad y transparencia para evitar malos entendidos y confianza.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Es una persona serena y prudente, piensa antes de hablar para evitar conflictos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Es una persona discreta, cumple con guardar la confidencialidad propia de su cargo.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Es fiel a la empresa y nunca haría nada que perjudicara a la empresa.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Es puntual en el manejo de sus horarios.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Nunca antepone cuestiones personales en el desempeño de su trabajo.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) Tiene el hábito de dar seguimiento a los asuntos pendientes hasta culminarlos.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Se nota que disfruta su trabajo, Contagia de ánimo a sus compañeros.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Es una persona proactiva, se distingue por ir un paso delante de su trabajo y cumplir por decisión propia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OBSERVACIONES: _____
