

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, UBICADA EN
LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

JENNIFER ANDREA PÉREZ ARAGÓN

PREVO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 05 de Agosto de 2014

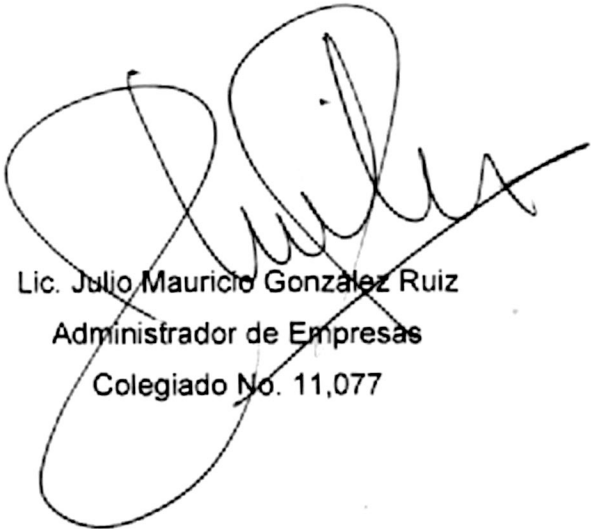
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Con un cordial saludo y de conformidad con la designación de ese decanato, con fecha uno de julio de dos mil catorce , informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**, elaborado por la estudiante Jennifer Andrea Pérez Aragón con número de carné estudiantil 200711789.

Derivado de lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable, a efectos de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de administradora de empresas en el grado académico de licenciatura.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio Gonzalez Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 327-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JENNIFER ANDREA PÉREZ ARAGÓN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECÁIDA MORALES
DECANO



Ingrid

Smp.

DEDICATORIA

A DIOS:

Infinitas gracias por llenarme de tu amor y tus bendiciones, por guiar mis pasos y darme la fortaleza para culminar mis estudios. Gracias señor por las personas que me han acompañado durante mi formación y me han aportado grandes enseñanzas tanto en lo profesional como en lo personal.

A MI MAMI Y A MI PAPI:

Blanqui y Alfredo, por sus innumerables e inmensurables esfuerzos, por su inmenso e incondicional amor, por inculcarme los valores que hacen de mí la persona que soy, por enseñarme el significado del esfuerzo y la perseverancia, y por velar por mi educación siempre. Los amo con todo mi corazón y soy tan afortunada de tenerlos como mis padres.

A MIS HERMANOS:

Fabricio y Scarlett, por su apoyo incondicional, por ser un ejemplo de perseverancia y esfuerzo. Los amo mucho y me enorgullece tenerlos como hermanos.

A MI FUTURO ESPOSO:

Milton Hernández, gracias por tu amor y por tu apoyo incondicional, por ser la mejor compañía que alegra mis días y me hace sonreír hasta en los momentos difíciles, por ser mi inspiración y mi complemento perfecto. Gracias por compartir mis logros y los mejores momentos de mi vida. Te amo mi alma gemela.

A MI SOBRINO:

Juan mateo, que este triunfo sea de inspiración y de ejemplo para las metas de tu vida.

A MI ABUELITA Y TIA:

A mi abuelita Carmen y a mi tía María Eugenia, por ser mujeres ejemplares y luchadoras, sé que desde el cielo me protegen y se enorgullecen de mi logro. Las extraño.

A MIS AMIGOS:

Que me acompañaron a lo largo de estos años, compartiendo tantas vivencias, desvelos, risas y experiencias. Gracia porque hicieron más amena esta etapa de mi vida. Los quiero mucho colegas!!

A MI ASESOR:

Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por compartir sus conocimientos, sus consejos, sus sugerencias y asesoría en la elaboración de mi tesis. Gracias por creer en mí y en este trabajo de tesis.

A LA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO:

Gracias por darme la oportunidad y abrirme las puertas de tan prestigiosa empresa y permitirme poner en práctica mis conocimientos y experiencias durante la carrera.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Gracias por formarme como toda una profesional y albergarme tantos años mi querida universidad, pondré en alto tu nombre.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

i

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico	1
1.1 Administración	1
1.1.1 Proceso administrativo	2
1.1.1.1 Planeación	2
1.1.1.2 Organización	3
1.1.1.3 Integración	3
1.2 Administración de recursos humanos	4
1.2.1 Procesos de la administración de recursos humanos	6
1.2.1.1 Proceso de aplicación de personas	8
1.2.1.2 Diseño de puestos	9
1.2.1.2.1 Descripción y análisis de puestos	10
a) Descripción de puestos	11
b) Análisis de puestos	11
1.3 Evaluación del desempeño	12
1.3.1 Sistema de evaluación del desempeño	14
1.3.1.1 Objetivos de la evaluación del desempeño	16
1.3.1.2 Importancia de la evaluación del desempeño	18
1.3.1.3 Razones para realizar evaluación del desempeño	20
1.3.1.4 Proceso de evaluación del desempeño	20
1.3.1.5 Métodos de evaluación del desempeño	25
1.3.1.6 Entrevista de evaluación y retroalimentación	35

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO CON RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ÁREA OPERATIVA

2. Introducción	37
2.1 Metodología de la investigación	39
2.2 Antecedentes de la organización	41
2.3 Filosofía organizacional	42
2.3.1 Misión	42
2.3.1.1 Visión	43
2.3.2 Valores	43
2.4 Estructura organizacional	44
2.5 Presentación de resultados de investigación documental	46
2.5.1 Descripción de puestos	46
2.6 Presentación de resultados obtenidos por mandos medios	54
2.6.1 Proceso de evaluación del desempeño	55
2.6.2 Retroalimentación sobre resultados obtenidos	64
2.6.3 La importancia de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño y una retroalimentación adecuada	71
2.7 Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del área administrativa y área operativa	77
2.7.1 Retroalimentación sobre resultados de los colaboradores	77
2.7.2 La importancia de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores	81
2.8 Análisis y discusión de resultados	84

CAPITULO III
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS
DE CONSUMO MASIVO

3. Introducción	90
3.1 Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral	90
3.2 Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño	92
3.3 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño	93
3.3.1 Objetivo general	93
3.3.1.1 Objetivos específicos	93
3.4 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	94
3.4.1 Proceso de evaluación	96
3.4.2 Ciclo de la evaluación	104
3.4.3 Responsabilidades del proceso de evaluación	105
3.4.4 Recomendaciones para el evaluador	106
3.4.5 Descriptor de puesto	107
3.4.6 Proceso de sensibilización a los colaboradores	114
3.4.7 Descripción de los instrumentos de evaluación del desempeño	120
3.4.7.1 Formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores	121
3.4.7.2 Formato para la realización de la evaluación del desempeño	138
3.4.7.3 Integración de los resultados de evaluación	146
3.4.7.4 Entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores	149
3.4.7.5 Plan de acción de mejora	156
3.4.7.6 Informe general de resultados	159

3.4.8	Formato de control de evaluación del desempeño	160
3.4.8.1	Formato de seguimiento de la ejecución de la evaluación	160
3.4.9	Limitaciones y vigencia de la evaluación	162
3.4.10	Seguridad del sistema	162
3.4.11	Plan de acción de la implementación de evaluación del desempeño	163
3.4.12	Plan de acción de evaluación	168
3.4.12.1	Resultados satisfactorios	168
3.4.12.2	Resultados insatisfactorios	168
3.4.12.3	Resolución de conflictos	169
3.4.13	Auditoria de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño	170
3.4.13.1	Seguimiento a los compromisos de los colaboradores	170
3.4.13.2	Seguimiento a actividades críticas del área	172
3.4.13.3	Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados	174
3.4.14	Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo y operativo	174
3.4.15	Casos no previstos	176
	CONCLUSIONES	177
	RECOMENDACIONES	178
	BIBLIOGRAFIA	179

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso Administrativo	2
2	Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva	6
3	Procesos de la administración de recursos humanos	7
4	Proceso de aplicación de personas	9
5	Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto	14
6	El proceso de evaluación del desempeño	16
7	Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de ARH	18
8	Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas	28
9	Proceso de la administración participativa por objetivos	34
10	Organigrama general empresa de productos de consumo masivos	45
11	La importancia de obtener un método para evaluar el desempeño	56
12	Identificación de las fortalezas	58
13	Identificación de las debilidades	59
14	Los errores más frecuentes	62
15	Mediante qué fundamento se retroalimentan los resultados obtenidos	64
16	De qué manera se le brinda retroalimentación a los colaboradores	67
17	Los beneficios que obtienen los colaboradores al retroalimentarlos	70
18	Apoyar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño	72

19	La organización se ve afectada al no retroalimentar a los colaboradores	73
20	Como se ve afectada la organización al no retroalimentar	74
21	Recibe retroalimentación sobre los resultados de su trabajo	78
22	De qué manera obtiene retroalimentación sobre los resultados de su trabajo	79
23	Conocer cuáles son las áreas de oportunidad en el desempeño de trabajo mediante un sistema de evaluación del desempeño	81
24	Conocer su desempeño y poder perfeccionar determinadas actividades de su puesto de trabajo mediante un sistema de evaluación del desempeño	83
25	Estructura del proceso de ejecución de evaluación del desempeño	95
26	Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	99
27	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño	115
28	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño	116
29	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño	117
30	Factores de comportamiento a utilizar en la evaluación del desempeño	122
31	Factores de comportamiento de trabajo en equipo a utilizar en la evaluación del desempeño	123
32	Factores de comportamiento de planificación a utilizar en la evaluación del desempeño	123
33	Factores de comportamiento de calidad en el trabajo a utilizar en la evaluación del desempeño	124
34	Factores de comportamiento de conocimiento del puesto a utilizar	

	en la evaluación del desempeño	124
35	Factores de comportamiento de comunicación a utilizar en la evaluación del desempeño	125

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Descripción de puesto actual	47
2	Propuesta de descripción de puesto	108
3	Valoración de factores para nivel de jefaturas o táctico	126
4	Valoración de factores para nivel gerencial o estratégico	128
5	Valoración de factores para nivel de mando medio o táctico	130
6	Valoración de factores para nivel operativo administrativo (área administrativa)	132
7	Valoración de factores para nivel operativo administrativo (área operativa)	134
8	Formato de valorización de objetivos e indicadores	136
9	Instrucciones para valorizar factores de comportamiento, objetivos e indicadores	137
10	Formato de evaluación del desempeño	139
11	Evaluación del desempeño nivel gerencial o estratégico	141
12	Formato de valorización de objetivos e indicadores	144
13	Formato de valorización de objetivos e indicadores del nivel táctico o mando medio	145
14	Integración de resultados de evaluación	147
15	Entrevista de presentación de resultados	153
16	Entrevista de retroalimentación al colaborador	154
17	Compromiso al colaborador	155
18	Formato de plan de acción de mejora	157
19	Plan de acción de mejora	158
20	Seguimiento del proceso de evaluación del desempeño	161
21	Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	167
22	Seguimiento de compromisos de colaboradores	172

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Identificación visual de grados de calificación	102
2	Contenido de dos sesiones de capacitación para gerentes y jefes acerca de evaluación del desempeño	118
3	Contenido de tercera, cuarta y quinta sesión de capacitación, para gerentes y jefes acerca de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación	119
4	Conversión de puntos de evaluación del desempeño	143
5	Costos de implementación del sistema de evaluación del Desempeño	175

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

No.	Título	Página
1	Flujograma del proceso de evaluación	98

Introducción

La evaluación del desempeño es un instrumento que agrega valor a las organizaciones, debido a que permite conocer el potencial real de los colaboradores, permitiendo detectar fortalezas y debilidades, contribuyendo con el desarrollo profesional y personal del recurso humano de la organización.

Por la importancia que este instrumento agrega a la organización, se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “Sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de una empresa dedicada a la producción y comercialización”, mismo que tiene como objetivo determinar el diseño de un sistema formal de evaluación del desempeño y otorgarle a la empresa objeto de estudio los instrumentos necesarios para medir el rendimiento de los colaboradores y la eficiencia con la que se ejecuta el trabajo, de esta manera promover la mejora continua, el desarrollo profesional y personal y un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores, por medio de una evaluación que permita identificar en qué áreas se requiere retroalimentar y reforzar aspectos que se encuentran débiles para el personal que ocupa los distintos puestos en la organización.

En el capítulo I, se presenta un marco teórico, presentando todos los conceptos teóricos necesarios acerca de la evaluación del desempeño, una explicación de cómo está conformado el sistema de evaluación del desempeño y el método propuesto.

En el capítulo II, se presenta la situación actual de la empresa objeto de estudio y la identificación de los problemas que actualmente le afectan por no medir el desempeño de los colaboradores, su filosofía y estructura organizacional. Asimismo en este capítulo, se detallan los resultados de la investigación de campo realizada en las instalaciones de la empresa de productos de consumo

masivo a los colaboradores, donde se puede apreciar los criterios y opiniones relacionados con el tema de investigación. La propuesta respectiva, se da a conocer en el capítulo III, donde se describe la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, asimismo se encontrara una campaña de sensibilización para los colaboradores, los formatos sugeridos para evaluar el desempeño de sus colaboradores, formato de entrevista de resultados y de retroalimentación, formatos de seguimiento y los costos de la implementación.

Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio así como las respectivas recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico

En el presente numeral se abordan las teorías, conceptos y demás aportes proporcionados por otros autores, que fundamentan el tema de investigación.

1.1 Administración

La administración se ha conceptualizado de diferentes maneras, algunos autores se refieren a ella como un proceso, otros indican que es una ciencia, pero el concepto siempre está orientado al mismo fin que es describir que es administración.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (6:4).

“La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable” (4:3).

Desde cualquier punto de vista, la administración es un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz.

La importancia de la administración en una organización, es vital debido a que es una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para poder aprovechar los recursos que se les asigna, para satisfacer las necesidades y así alcanzar las metas organizacionales según el esfuerzo de cada persona que la integra.

1.1.1 Proceso administrativo

Es importante mencionar que para lograr los objetivos de una organización, la administración divide sus cinco funciones gerenciales llamadas proceso administrativo: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

1.1.1.1 Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y es una de las funciones más básicas de todas las funciones gerenciales, debido a que incluye seleccionar el proyecto así mismo los objetivos por lograr y elegir una acción a llevar cabo de varias alternativas. Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

“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. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir.” (6:106).

1.1.1.2 Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, la cual ayuda a diseñar una organización y a estructurar la empresa completa. Existen dos tipos de organizaciones las formales y las informales, según se encuentre estructurada la organización y se utilice con eficiencia el proceso administrativo así será el tipo de organización que lleve a cabo.

“Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quien hace que tareas y quien es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa” (6:204)

Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente, algunos dirían que considerar los comportamientos de todos los participantes, otros la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales, otros más se refieren a una organización como una empresa, pero para la mayoría de los administradores prácticamente, el término organización implica una estructura formalizada internacional de roles o posiciones.

1.1.1.3 Integración

La integración del personal es la tercera fase del proceso administrativo, y no menos importante para la administración, esta fase es la encargada de cubrir y

mantener cubiertas las posiciones de la estructura organizacional de la empresa. Así mismo buscar el mejor talento humano para que integre la organización.

“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, buscar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear la carrera, 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. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar.” (6:308).

La integración del personal apropiada facilita la dirección. De igual modo seleccionar personal de calidad afecta al control de la organización. Cabe mencionar que la integración requiere un enfoque de sistema abierto, debido a que se realiza dentro de la organización, que a su vez va ligado al ambiente externo. Por lo tanto factores internos de la organización como políticas del personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas se deben tomar en cuenta, debido que impacta mucho en los colaboradores. El ambiente externo tampoco debe ser ignorado como la alta tecnología, lo cual exige colaboradores bien capacitados y con competencias deseadas al puesto.

1.2 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un camino muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones, depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura organizacional, la estructura, las características del contexto, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración y otras variables importantes

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (1:9).

La ARH moderna se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

- “Las personas como seres humanos.
- Las personas como activadores de los recursos humanos de la organización.
- Las personas como asociadas de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias.
- Las personas como el capital humano de la organización” (1:10).

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí surge la necesidad de que ésta sea más consciente de su personal. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés principalmente en los empleados.

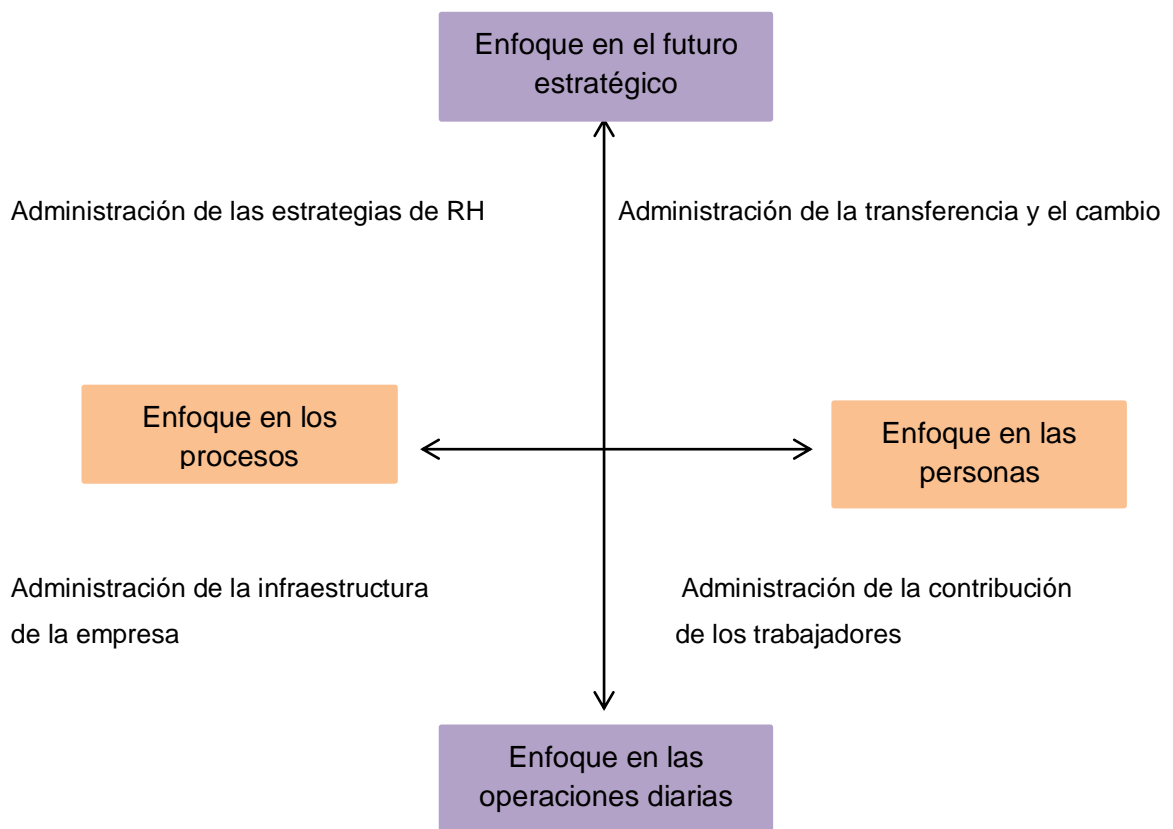
La ARH en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para poder alcanzar los objetivos tanto de la organización como los individuales. Los objetivos de la ARH son diversos, este se debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Gráfica 2

Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva



Fuente: Chiavenato, I. Figura 2.9, página No. 47, las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva. Gestión del talento humano.

1.2.1 Procesos de la administración de recursos humanos

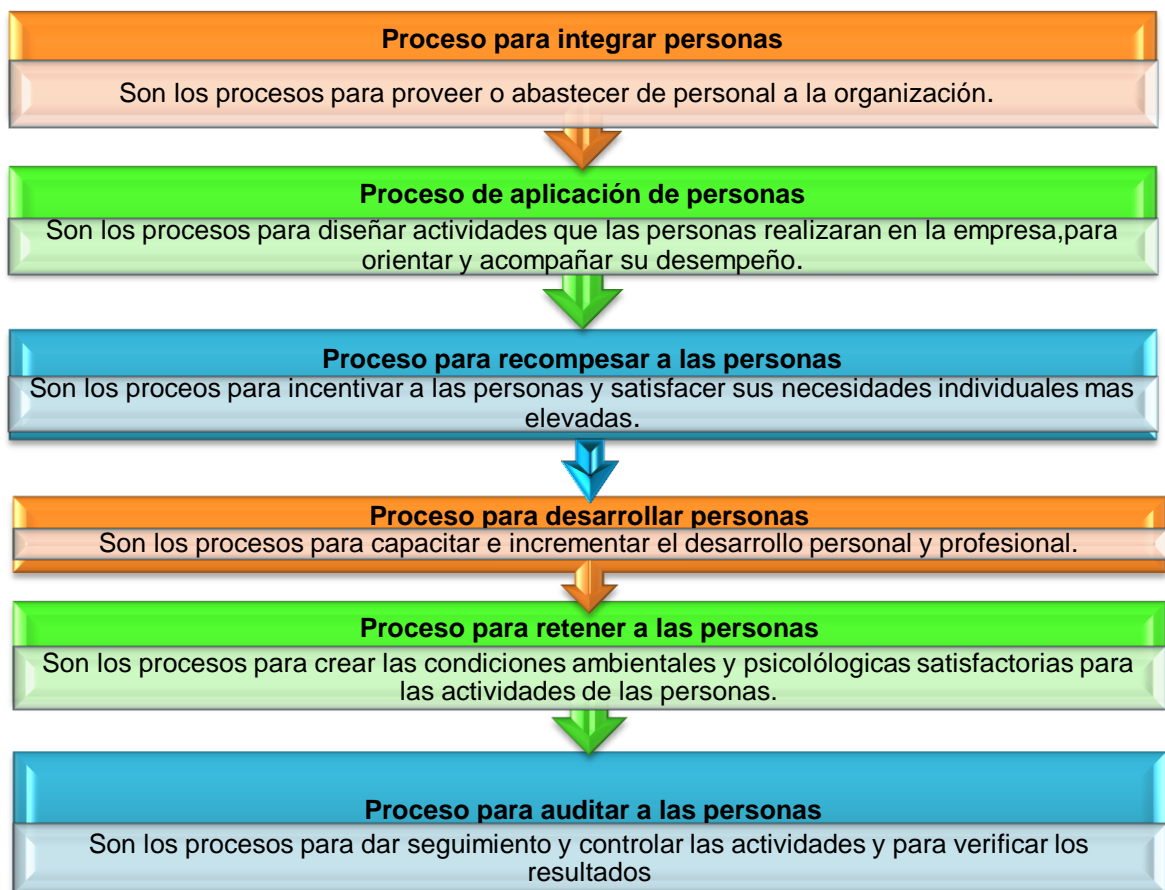
“La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y

multiplicadores tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas” (1:13)

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

Gráfica 3

Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. El equilibrio en la conducción de

todos estos procesos es fundamental. En realidad todos los procesos de la ARH son igualmente importantes y actúan como canales que comunican, el secreto está en la conexión que estos tengan entre sí para hacer la diferencia en cada proceso, si ese enlace no existe los procesos no son eficaces para la organización.

1.2.1.1 Proceso de aplicación de personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la organización, así como orientar y acompañar su desempeño” (1:15)

El diseñar las actividades corresponde a establecer el diseño de puesto que cada colaborador debe ocupar dentro de la organización, debido a la importancia de que cada persona tenga el conocimiento de sus responsabilidades, obligaciones, conocimientos, actitudes y habilidades que debe desempeñar en el puesto.

El desempeño de los colaboradores es de suma importancia para la organización, ya que el rendimiento de cada persona contribuye con los objetivos organizacionales y a la mejora continua de la misma.

El proceso de aplicación de personas incluye dos estratos que se superponen: diseño de puestos y evaluación del desempeño

Gráfica 4

Proceso de aplicación de personas



Fuente: Elaboración propia

1.2.1.2 Diseño de puestos

“El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico” (1:205)

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

“El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona, para diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- 1) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (contenido del puesto)
- 2) La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y procesos de trabajo)
- 3) Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato
- 4) A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir quiénes son las personas que dependen de el para trabajar” (1:205:206).

Las personas deben de tener una orientación acerca de que tareas y que funciones deben desempeñar en su puesto de trabajo, con que colaboradores deberán comunicarse, qué lugar ocupan en la estructura de la organización así como que conocimientos, actitudes y habilidades deben de tener para poder desarrollar el puesto de trabajo.

El diseño de puestos, orientado a las competencias, funciones, tareas, responsabilidad y autoridad se debe determinar en cada puesto que desempeña los colaboradores en la empresa de productos de consumo masivo, es de suma importancia debido a que con el diseño de puestos brinda una dirección al colaborador así mismo es un instrumento que ayuda a verificar que se estén llevando las funciones del puesto de manera correcta y sirve como base para realizar evaluación del desempeño.

1.2.1.2.1 Descripción y análisis de puestos

Es importante que en la organización se diseñen y analicen los cargos, para obtener un escenario mejor detallado de las actividades que se deben

desempeñar, las principales responsabilidades del cargo y las competencias que exige el cargo del colaborador. A continuación se detalla la descripción y análisis de puestos.

a) Descripción de puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. “La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (1:222).

El formato común de una descripción de puestos incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades, muchas veces se incluye las relaciones de comunicación con otros puestos; cabe mencionar que es de suma importancia establecer los descriptores de puestos debido a que es una orientación para que el colaborador pueda desempeñar su puesto sin ningún problema.

b) Análisis de puestos

“Analizar un puesto es detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” (1:222).

Es necesario determinar que el análisis de puestos se realiza después de la descripción de puestos. Existe estrecha relación entre el ambos, pero es importante realizar la diferencia en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, responsabilidades y condiciones de trabajo, ocupándose de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará.

Casi todas las actividades de recursos humanos (RH) se basan en la información que proporcionan la descripción y análisis de los puestos. Dentro de los principales objetivos de la descripción y análisis de puestos se encuentran:

- Subsidios para el reclutamiento.
- Subsidios para la selección de personas.
- Material para el entrenamiento.
- Base para la evaluación y la clasificación de puestos.
- Evaluación del desempeño.

1.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal, así como lo es también en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano.

“Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales” (4:93).

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (1:245).

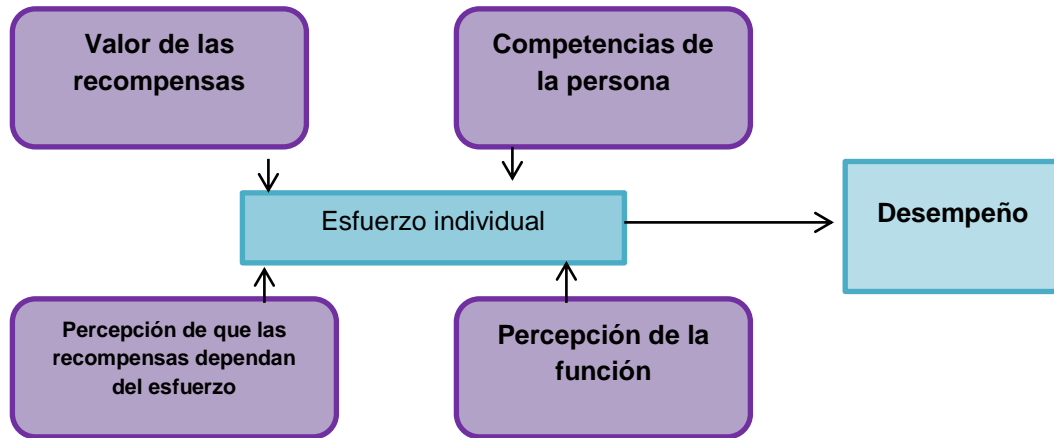
Muchas organizaciones se preguntan porque evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, y el motivo es porque toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejecuta

su trabajo y para realizar las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas; y de esta manera obtener la idea de los potenciales de las personas, la organización debe tener un escenario de cómo desempeñan sus actividades y medir si sus objetivos organizacionales se cumplirán.

La evaluación del desempeño es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del colaborador en el trabajo, para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas, resaltando competencias en cada colaborador y de la misma manera dando a conocer sus debilidades para poder brindarle una retroalimentación. Así mismo es de ayuda para la empresa ya que identifica personas que podrían ocupar otro puesto, a tomar decisiones gerenciales e implementar programa de capacitación dentro de la misma. Es importante hacer énfasis que obtener un instrumento que evalúe el desempeño de los colaboradores es de gran aporte para la empresa de productos de consumo masivo, debido que mide como las personas están realizando su trabajo, de que acciones se basan para lograr objetivos y lograr un clima favorable para todos los colaboradores dentro de la organización impactando así mismo en clientes y proveedores.

Gráfica 5

Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.1, página No. 246, los principales factores que afectan el desempeño en el puesto. Gestión del talento humano.

1.3.1 Sistema de evaluación del desempeño

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. Para efecto el nombre del proceso que se llevara a cabo se le denomina evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos” (3:93).

“Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento

para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano” (1:245).

La evaluación del desempeño indica seis puntos fundamentales cuando se realiza una evaluación del desempeño:

- 1) ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- 2) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- 3) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- 4) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- 5) ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- 6) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El punto central de la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta, enfocándose al logro de objetivos, competitividad en el mercado y generar utilidades planificadas o rebasar estas.

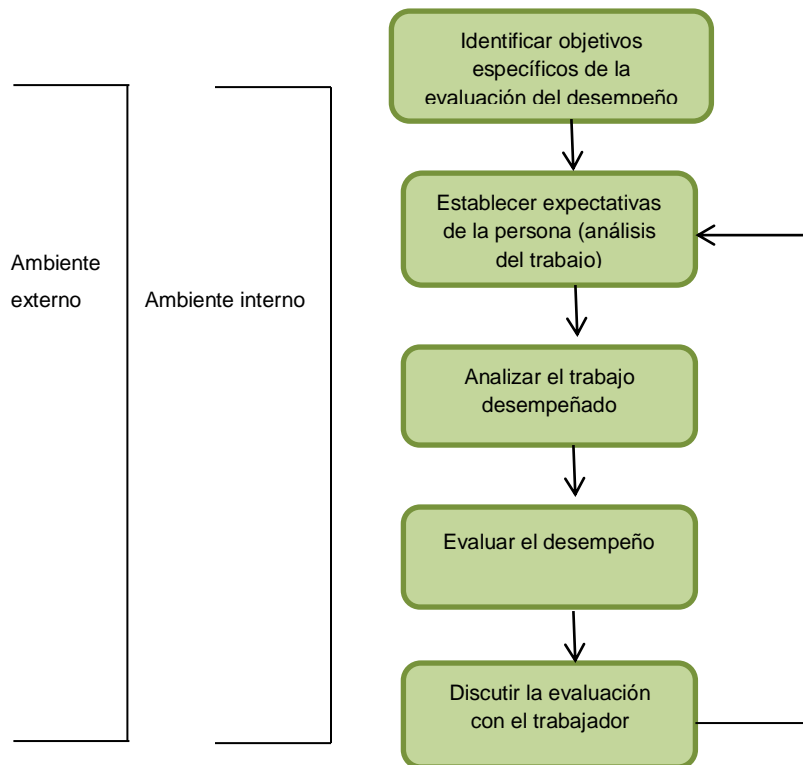
El sistema de evaluación del desempeño, busca contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles.

La evaluación del desempeño aplicada de manera eficiente, puede ser de gran utilidad para la empresa de productos de consumo masivo debido a que es un proceso en el cual muestra un escenario de las fortalezas y debilidades de cada colaborador e indica las competencias de la persona que ocupa el puesto. Este proceso suma importancia a la empresa ya que ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales, a obtener un mejor recurso humano y a brindar a los colaboradores retroalimentación de las debilidades que esta evaluación muestre.

La idea central de sistema de evaluación del desempeño, busca orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente, y no solo en el llenado de los formularios de programación y evaluación, sino ir más allá, en busca de la mejora continua.

Gráfica 6

El proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.3, página No. 248, el proceso de evaluación del desempeño. Gestión del talento humano.

1.3.1.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

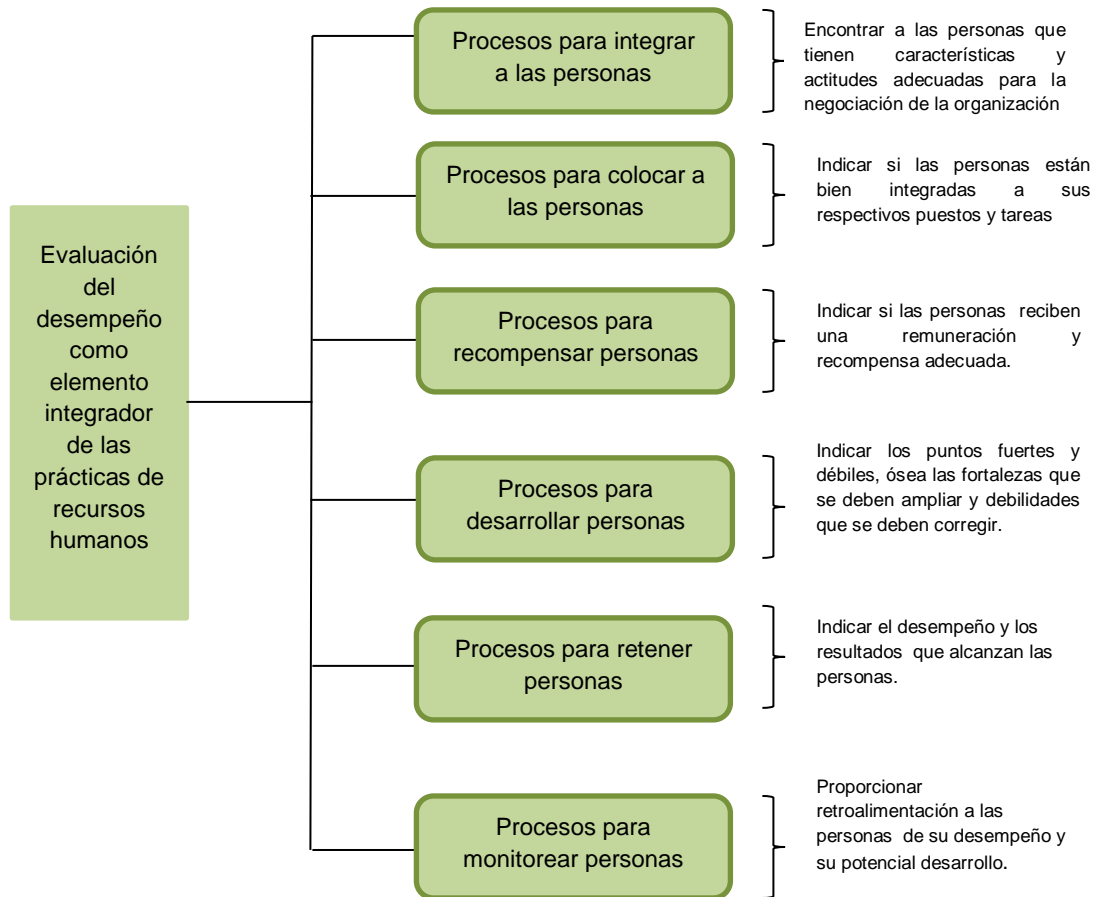
La evaluación del desempeño tiene varios objetivos que cumplir al momento de realizar la evaluación a los colaboradores para los diferentes procesos de recursos humanos:

- **“Procesos para sumar a las personas:** Funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la base de información para reclutamiento y selección.
- **Procesos para colocar a las personas:** Proporciona información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- **Procesos para recompensar a las personas:** Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** Muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan capacitación y los resultados de los programas de capacitación.
- **Procesos para retener a las personas:** Revela el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- **Procesos para monitorear a las personas:** Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo dentro de la organización” (1:273)

La evaluación del desempeño se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos (RH). Estos objetivos ayudan a crear un mejor ambiente de trabajo en la empresa, de la misma manera integra todos los procesos de administración de recurso humano. Asimismo sirve de control y se utiliza para determinar ascensos salariales, incentivos, detectar el mejor recurso humano, identificar necesidades de capacitación y desarrolla un papel de vital importancia en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y la mejora continua de la organización.

Gráfica 7

Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de ARH



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.14, página No. 269, evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de la administración de recursos humanos. Gestión del talento humano.

1.3.1.2 Importancia de la evaluación del desempeño

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas no tienen orientación de sus fortalezas y sus debilidades las cuales reforzar. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño.

“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” (1:246)

La evaluación de desempeño busca ayudar tanto a la organización así como a los colaboradores, debido a que determina diferentes intereses para el logro de objetivos organizacionales, mejora las relaciones entre colaboradores, brinda capacitación, establece aumentos salariales, da a conocer colaboradores con potencial de desarrollo, indica las competencias que tiene cada colaborador y brinda retroalimentación para las personas que lo necesiten. Asimismo la empresa conoce el potencial de su personal así como mide la capacidad de los mismos para obtener las utilidades necesarias ya que cuenta con un equipo eficiente.

1.3.1.3 Razones para realizar evaluación del desempeño

Las razones para realizar evaluación del desempeño a los colaboradores de una organización son las siguientes:

- “Asignar recursos en un ambiente dinámico.
- Motivar y recompensar a los empleados.
- Retroalimentarlos acerca de su trabajo.
- Mantener relaciones justas en los grupos.
- Empezar el entrenamiento y desarrollo de los empleados
- Acatar reglamentos” (3:365).

1.3.1.4 Proceso de evaluación del desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño tiene varias fases, las cuales deben ordenarse en el período de tiempo que establezca la organización, los programas formales de evaluación del desempeño presentan las fases siguientes:

a) Planeación del sistema de evaluación

En esta etapa es donde se inicia con la planeación del sistema de evaluación del desempeño, se definen los objetivos tanto los generales como los específicos de la evaluación, se establecen los principios básicos que sustentan el sistema, el

método de evaluación del desempeño a utilizar se elige según se acople a cada organización y a los objetivos que se requiera alcanzar en la misma; el procedimiento a utilizar para llevar a cabo la evaluación así como determinar quien deberá ser la persona encargada del proceso y quienes serán los evaluadores directos, mismos que determinaran la retroalimentación que se debe brindar. Se debe contemplar el ciclo en que se llevara a cabo la evaluación, para poder estimar el tiempo que tendrá asignado cada fase.

La planeación del sistema de evaluación debe determinar el periodo del proceso, y puede ser de gran utilidad para la empresa de productos de consumo masivo, debido que se debe tener una planificación del tiempo en que se llevara a cabo la evaluación, así mismo realizar el informe de cada colaborador, realizar la entrevista de resultados y la retroalimentación. Determinar el tiempo real es muy importante para la empresa objeto de estudio ya que la evaluación no debe ser motivo para atrasar otras actividades, es por eso que se hace énfasis en planificar el sistema.

b) Determinar persona responsable de la evaluación

En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

“Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros” (1:250).

Para determinar la persona responsable de la evaluación, es necesario determinar el método a utilizar, así como determinar la persona responsable de llevar el control de que se realicen las evaluaciones según lo planificado en el sistema de evaluación del desempeño y el seguimiento deseado del mismo. La persona encargada puede ser la misma que evalúa pero este depende de varios lineamientos que la organización posea. Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

c) Errores frecuentes de la evaluación

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial. Sin embargo, existen diferentes tipos de errores relacionados con la evaluación de desempeño que van desde métodos anárquicos donde cada Gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta de herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas. A continuación se muestra los errores más frecuentes los cuales se deben tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación:

- 1) **“Efecto halo:** Valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo, característica, simpatía o empatía hacia esa persona. Este error es característico de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.

- 2) **Tendencia central:** Consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación.

3) Polaridad: Emite calificaciones extremas.

4) Recencia: Se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir, y no se refiere a lo que paso tiempo atrás” (2: s.p)

Cabe mencionar que existen errores comunes al momento de realizar la evaluación que afectan a los evaluados, cuando el proceso es deficiente:

- “La percepción de las personas involucradas en el proceso sea de recompensa o castigo al desempeño anterior
- Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie” (1:249).

d) Criterios para la evaluación

“Para poder efectuar claramente una evaluación del desempeño objetiva se debe establecer las normas. La organización debe determinar cuáles son las que mejor se ajustan a su entorno, para su determinación debe analizarse la descripción de los puestos, existen tres características generales sin que interfieran en el criterio que se utilizará para la evaluación del desempeño:

- **Pertinente:** Dependiendo del trabajo que efectúe el empleado, este debe estar enfocado de forma objetiva y confiable.
- **Reales:** Los estándares que se establezcan deben caracterizarse porque pueden llegar a ser alcanzados.
- **No prejuiciado:** El evaluador debe basarse únicamente en las características del trabajo y no las impresiones que le cause la persona a evaluar” (5:48).

Es necesario que la empresa de productos de consumo masivo, preste importancia a los criterios de evaluación y analice los descriptores de puestos para poder obtener resultados objetivos y más certeros.

e) Estándares de evaluación

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto. Al momento de realizar la evaluación se puede determinar qué elementos son esenciales y deben de ser evaluados según el puesto a evaluar.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato, aunque cabe mencionar que la base para realizar la evaluación del desempeño es la descripción y análisis de puestos para que los estándares sean más puntuales al momento de evaluar y se obtenga un mejor escenario de cada colaborador.

f) Factores para evaluar el desempeño

Los factores a utilizar en la evaluación del desempeño dependerán de las necesidades que tenga la organización y los factores que se desea medir en el desempeño de los colaboradores en la organización. Asimismo según el método a utilizar, será la cantidad de factores que se usarán en el mismo. Es importante mencionar que los indicadores de desempeño en el descriptor de puesto son determinantes para medir el desempeño de los colaboradores en la evaluación.

Es necesario determinar si la evaluación se realizara en toda la organización o en qué áreas de la misma, debido a que los factores se deben orientar para mejorar la organización del trabajo, obtener fortalezas así como debilidades de los colaboradores, tener un escenario de conocimientos, actitudes y habilidades, logro de objetivos, brindar retroalimentación, relaciones entre colaboradores, desarrollo personal, etc. Los factores se utilizarán según la organización y las debilidades que se observen en la misma, ya que no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades de medición que otras.

Los factores a utilizar en la evaluación, se deben medir de manera correcta para poder llevar a cabo la medición del rendimiento de los colaboradores para la empresa de productos de consumo masivo, y lograr una evaluación transparente y objetiva.

1.3.1.5 Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ellos muchas organizaciones establecen sus propios sistemas de evaluación con características peculiares y los dividen para evaluar a los colaboradores del nivel estratégico, a los de nivel

táctico y por ultimo a los de nivel operativo en diferente evaluación y así obtener la información necesaria para mejorar el rendimiento de los colaboradores de la organización.

Los métodos de evaluación del desempeño existen métodos tradicionales y métodos modernos los cuales a continuación se describen.

a) Métodos tradicionales

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de las personas en su puesto de trabajo, los cuales se describen a continuación:

- **Escalas gráficas**

“El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor” (1:254).

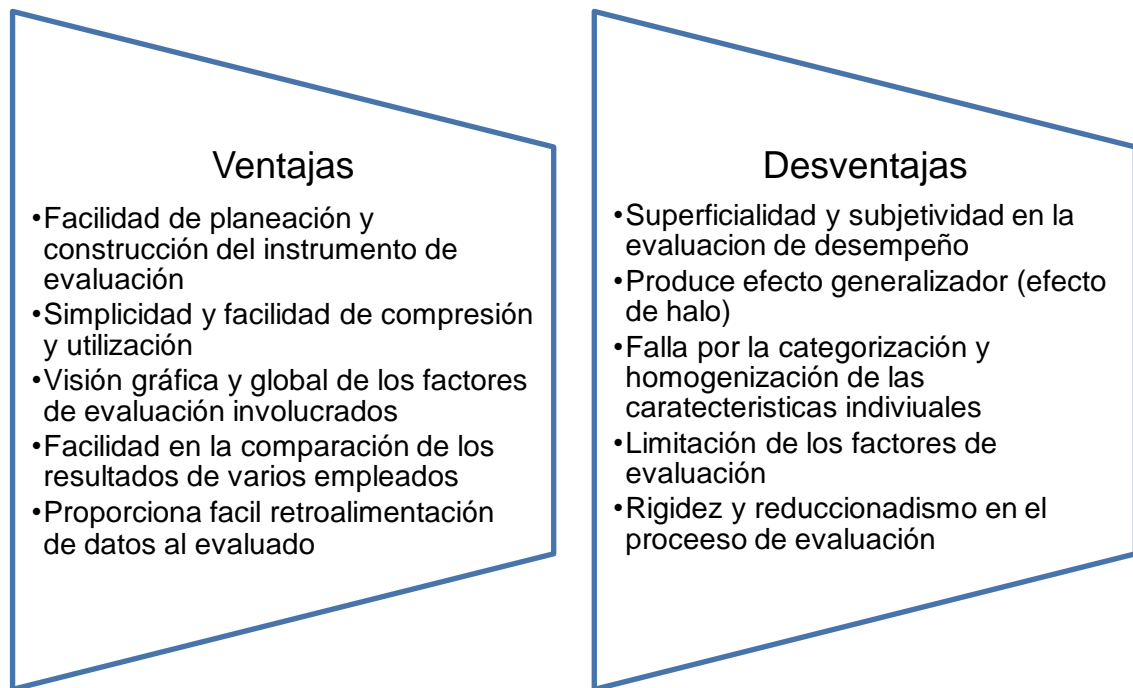
Es uno de los métodos de fácil aplicación que existen, es ideal para las organizaciones las cuales no utilizan formas complejas de evaluación ya que por su simplicidad y forma gráfica de simple comprensión, lo convierten en un método ideal para ejecutarlo de manera práctica, aunque se debe tener en cuenta que maneja aspectos subjetivos y puede ser rígido y reducido a opciones. Es uno de los métodos más divulgados y utilizados, por las características antes descritas, asimismo posee características matemáticas y estadísticas las cuales sirven para interpretar la información. Este método es ideal para las organizaciones que pretenden establecer una cultura de evaluación del desempeño y desean incentivar la práctica del mismo.

A pesar de la sencillez del método, requiere de cuidadosa precisión al momento de establecer factores, ya que se requiere evitar subjetividad, además de prejuicios de evaluadores, requiriendo la elaboración del formato de evaluación apegada a la realidad de la organización, ya que “el jefe inmediato califica a cada colaborador, marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada factor”.

Entre las ventajas y desventajas del método de escala grafica se puede mencionar las siguientes:

Gráfica 8

Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas



Fuente: Chiavenato, I. página No. 206, evaluación de desempeño mediante escalas gráficas ventajas y desventajas. Gestión del talento humano.

Asimismo las características principales del método son:

- Evalúa el desempeño de las personas a través de factores ya definidos
- Se utiliza el formato de doble entrada, en el cual se describen en las filas los factores, y en las columnas los grados de cada uno
- Se deben definir los factores de forma clara, simple, sencilla y objetiva para evitar cualquier distorsión

Dentro de las principales distorsiones de este método se puede mencionar:

- Efecto de halo: tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo a todos los aspectos evaluados de la persona.
 - Tendencia central: tendencia a medir al evaluado en el punto medio de la escala, evitando así definir niveles altos o bajos.
 - Polarización negativa o positiva: tendencia a focalizar la evaluación hacia la parte alta o baja de la evaluación, esto se entiende cuando el jefe inmediato o calificador es demasiado severo o blando con el evaluado.
 - Contraste: esta es la tendencia a evaluar realizando comparaciones con otros colaboradores en forma favorable o desfavorable.
 - Primera impresión: evaluar con base a un juicio inicial y el evaluador tiende a ignorar o distorsionar la información posterior, de forma de confirmar su primera impresión.
 - Semejanza: esta distorsión puede generarse cuando el calificador tiende a otorgar mayores calificaciones a aquellos evaluados con mayor semejanza a sí mismo.
-
- **Elección forzada**

“La 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. El evaluador tiene la obligación de escoger

una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado” (1:254).

Este método de elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos que caracterizan al método de escala gráfica, el cual ha sido muy criticado y poco factible para evaluar.

- **Investigación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño de los colaboradores en las organizaciones. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los colaboradores.

“El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas las cuales son:

- Entrevista inicial de evaluación
- Entrevista de análisis complementario
- Planificación de las medidas
- Seguimiento posterior de los resultados” (1:256).

- **Métodos de los incidentes críticos**

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y 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” (1:256).

Este método se basa en medir los puntos débiles y los puntos fuertes de los colaboradores.

- **Listas de verificación**

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa” (1:256).

Este método en la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas.

b) Métodos modernos

En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales. La tendencia de la desburocratización de los procesos de evaluación de los colaboradores ha producido una reducción radical de papeleo y de los formularios. La evaluación moderna es simple y relajada y está alejada de los complicados criterios centralizadores y burocráticos.

Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del colaborador en su propia planificación de desarrollo personal y mejora continua en su desempeño. A continuación se describen los métodos:

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa,

incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge la cual viene acompañada de 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 ayudarle en este sentido.

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

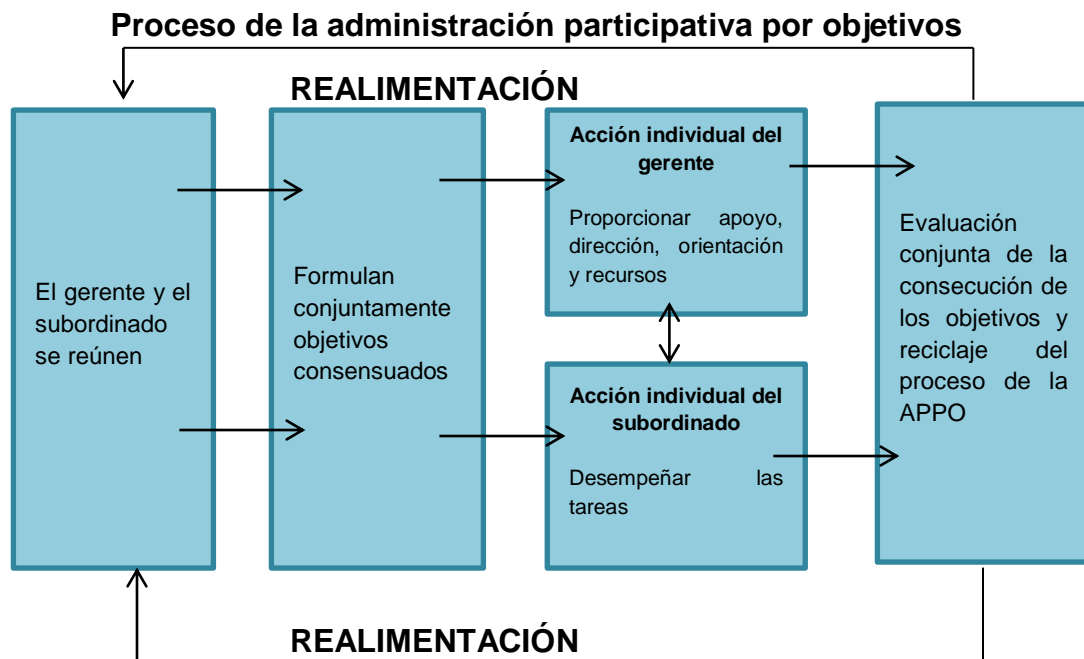
Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

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” (1:259-260).

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para la organización para esclarecer las expectativas que despierta al colaborador y lo que debe tener en cuenta que esto aporta a su desempeño. Esta evaluación participativa por objetivos realizándola de una manera muy eficiente en la empresa de productos de consumo masivo, es un buen instrumento si se quiere enfocarse en los objetivos por unidad, por organización e individuales y refuerza el desempeño de cada persona dando la libertad que requiere el colaborador para lograr sus objetivos mediante sus propias acciones.

Gráfica 9



Fuente: Chiavenato, I. Figura 8.11, página No. 264, proceso de la administración participativa por objetivos. Gestión del talento humano.

- **Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° es 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.

“Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado” (1:265).

La evaluación de 360° es una manera sintetizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy distintas maneras para mejorar el desempeño maximizado los resultados integrales de la empresa. El propósito de esta evaluación es brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su conducta laboral o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

1.3.1.6 Entrevista de evaluación y 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.
- **La de solución de problemas:** Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño” (7:202).

La entrevista de evaluación tiene el fin de brindar retroalimentación al colaborador. La reunión que se brinda de retroalimentación es un diálogo que se tiene con el colaborador ya sea para indicarle sobre el avance o cumplimiento de metas fijadas por su buen desempeño en el caso de las organizaciones que tengan el proceso ya establecido y programado. En la empresa de productos de consumo masivo la reunión que se tiene para verificar resultados de evaluación y retroalimentación se le indicará al colaborador acerca de sus competencias, la manera que realizan las tareas y su desempeño para realizarlas. La retroalimentación permite una buena comunicación entre el evaluador y el colaborador en el proceso de fijación de metas.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO CON RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ÁREA OPERATIVA

2. Introducción

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación documental y de campo, los instrumentos utilizados fueron encuestas tanto a nivel de mandos medios como del área administrativa y operativa. Para analizar e identificar en la empresa de productos de consumo masivo, las causas de la problemática que actualmente enfrenta tales como, falta de compromiso en el puesto de trabajo y en el logro de objetivos, inseguridad al realizar las tareas, errores repetitivos, además de representar pérdidas financieras y recurso humano, como clientes insatisfechos con el servicio, desperdicio de materia prima, pérdida de clientes, y la falta de un instrumento que determine el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Actualmente la organización cuenta con 137 colaboradores tanto del área administrativa como operativa, divididos en 36 puestos administrativos y 13 puestos operativos, siendo un total de 49 puestos.

La empresa de productos de consumo masivo cuenta con descriptores de puestos, en los cuales el 70% de información es actualizada y real, sin embargo algunos descriptores se encuentran desactualizados, siendo estos los del área administrativa específicamente los departamentos de mercadeo, departamento de calidad y el departamento de contraloría, motivo por el cual los colaboradores conocen sus funciones de trabajo de una manera informal, esto conlleva a la falta de compromiso que tienen con su puesto de trabajo y así mismo con los resultados a alcanzar en el departamento.

Actualmente no se tiene un instrumento que permita medir el desempeño de los colaboradores, por lo que enfrentan errores repetitivos, que se ve reflejado según jefaturas en un mal desempeño del colaborador. Así mismo las fortalezas y las debilidades de los colaboradores son medibles por criterio propio de mandos medios y no por un instrumento que lo demuestre.

Se realizan reuniones semanales o mensuales por departamento, basadas en el trabajo diario mismas que son necesarias pero insuficientes para retroalimentar al colaborador. La retroalimentación que se realiza es inadecuada, motivo por el cual es necesario un instrumento que determine el desempeño de los colaboradores y así mismo una retroalimentación adecuada para mejorar el desarrollo organizacional.

La empresa de productos de consumo masivo, demostró interés en conocer el procedimiento para llevar a cabo una evaluación del desempeño, que ayude a determinar la efectiva y eficiente labor que los colaboradores realizan para el logro de objetivos y por ende el logro de la misión organizacional; y permitir detectar problemas que requieran de acciones de mejora inmediata que brinden solución a la problemática planteada. Así mismo algunas jefaturas no tienen el conocimiento de un sistema de evaluación del desempeño pero mostraron interés en apoyar el mismo.

En la organización no se cumple en su totalidad con sus funciones de trabajo, existe falta de compromiso en el puesto de trabajo y en el logro de objetivos, debido a que no se tienen indicadores para medir la eficiencia de los colaboradores, los descriptores en cierta cantidad se encuentran desactualizados, y no todos los departamentos establecen objetivos específicos por ser departamentos de soporte, así mismo existe inseguridad al realizar las tareas y hay errores repetitivos debido a que no se le brinda retroalimentación

adecuada a los colaboradores, los errores en procedimientos y desperdicio en materia prima representan pérdidas financieras, clientes insatisfechos por el servicio y pérdida de clientes.

El desarrollar un rendimiento deficiente y poco comprometido dentro la organización conlleva a no lograr los objetivos establecidos en el departamento, perdida del recurso humano tal como despidos de empleados y aumento de errores en procesos. La integración de los factores antes mencionados afecta de manera directa a los indicadores requeridos por la organización.

2.1 Metodología de la investigación

Para la elaboración de la investigación documental y de campo, realizada en la empresa de productos de consumo masivo, se realizaron distintos instrumentos para conocer la situación actual de la misma tales como: la observación misma que se llevó a cabo al momento de realizar la investigación exploratoria a las instalaciones de la organización. Se realizó una investigación exploratoria a la Gerencia General donde se pudo evidenciar que hay inexistencia de herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores.

A través de la investigación documental, se revisó el archivo digital de los descriptores de puestos, los cuales se encuentran desactualizados en un 30%, siendo estos los del área administrativa específicamente los departamentos de mercadeo, departamento de calidad y el departamento de contraloría, así mismo se determinó la estructura organizacional existente.

A través del método de entrevista se logró obtener información por medio del Gerente General sobre la percepción y el conocimiento de necesidades, que se tiene al implementar un sistema de evaluación del desempeño. Así mismo se conversó con la Gerente de contraloría, quien no tiene conocimiento en evaluación del desempeño, pero mostro interés en conocer sobre el sistema.

Se elaboraron dos instrumentos de investigación, los cuales fueron encuestas para mandos medios, mismas que fueron estructuradas con preguntas cerradas y preguntas abiertas para obtener una información más clara y objetiva. Así mismo se realizó una encuesta para nivel operativo, siendo los colaboradores del área administrativa (asistentes, secretarias, vendedores, etc.) y colaboradores del área operativa (operarios, ayudantes de bodega, etc.). Para el diseño de los instrumentos se realizó una prueba piloto para validar la realización del mismo. Se utilizó una unidad de análisis ajena externa a la empresa de productos de consumo masivo, pero con características similares tales como puestos de igual jerarquía y conocimientos en evaluación del desempeño. Se realizaron las correcciones necesarias a los instrumentos acorde a las sugerencias planteadas.

La muestra utilizada en la empresa objeto de estudio fue de 66 encuestas que representan el 48% de la población, siendo esta de 137 colaboradores que integran el área de la empresa objeto de estudio. La muestra fue calculada con la siguiente fórmula:

Formula: Cálculo del tamaño adecuado de la muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{84.207872}{(0.07)^2 (137 - 1) + (1.96)^2 * 0.80 (0.20)}$$

$$n = \frac{84.207872}{0.0049 (136) + 3.8416 * 0.16}$$

$$n = \frac{84.207872}{0.6664 + 0.614656}$$

$$n = \frac{84.207872}{1.281056} = 65.73 \approx 66$$

Justificación

E = 0.07	Es una diferencia que se establece como aceptable entre las respuestas de los colaboradores
Z = 1.96	Coefficiente de probabilidad en la tabla
P = 0.80	Son pruebas pilotos para realizar proporción de respuestas favorables
Q = 0.20	Son pruebas piloto para realizar proporción de respuestas no favorables

2.2 Antecedentes de la organización

“La empresa de productos de consumo masivo, inicia operaciones en la República de Guatemala en 1967, como una pujante empresa guatemalteca que se estableció como productora y comercializadora de sus productos, buscando desde sus inicios la excelencia y calidad para formar una empresa sólida y de credibilidad, a través de brindarle un excelente servicio a sus clientes y consumidores.

Sus marcas pioneras fueron dos ceras para automóviles. En 1,976, nueve años después de su nacimiento lanzan al mercado los productos para el cuidado del calzado, que fueron exitosamente introducidos; fue durante este tiempo que la empresa hizo su primera aparición en el mercado Centroamericano. Posteriormente, se incursionó en un nuevo mercado con ceras naturales de alta calidad, para el mantenimiento de los pisos a nivel doméstico y empresarial.

En la actualidad, la empresa de productos de consumo masivo cuenta con el apoyo de sus empresas productoras, comercializadoras y de servicio, las cuales brindan el respaldo y soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de la

organización. Así mismo se cuenta con una nueva línea de productos escolares que reúne las características para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

La experiencia de más de 40 años de producir y 31 años de comercializar sus productos, la investigación constante y tecnología de última generación, permiten a la empresa de productos de consumo masivo poner a la disposición para sus clientes y consumidores productos de calidad mundial, que responden eficientemente a los requerimientos de empresarios que enfrentan los retos de la globalización dentro de un mercado altamente exigente de servicio y de calidad” (10: sp).

2.3 Filosofía organizacional

A continuación se define la filosofía organizacional de la empresa de productos de consumo masivo.

2.3.1 Misión

La misión de la empresa es creada y aplicada únicamente para la empresa de productos de consumo masivo a nivel país (Guatemala), ya que en Centroamérica y el Caribe solo se comercializa el producto a distribuidores. A continuación se presenta la misión de la organización.

“Somos una empresa líder e innovadora en el mercado de productos de consumo masivo, producimos y comercializamos nuestros productos para garantizarles a nuestros clientes calidad, variedad y excelencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes y brindando asesoría personalizada, con la rentabilidad adecuada para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo” (10:sp).

2.3.1.1 Visión

La visión en la empresa de productos de consumo masivo es creada a nivel país (Guatemala), no es aplicada para Centroamérica y el Caribe debido a que en estos dos mercados solo se comercializa el producto a distribuidores. A continuación se presenta la visión de la organización.

“Ser una empresa sólida, comprometida y reconocida por ser competitiva en el mercado, destacándose por la calidad e innovación de sus productos. Obteniendo una mayor participación en el mercado Guatemalteco, Centroamericano y el Caribe. Logrando innovación en productos fabricados e incrementando la comercialización de nuevas líneas de productos, para lograr con ello participación en otros mercados” (10:sp).

2.3.2 Valores

Los valores son necesarios para producir cambios a favor del progreso en los colaboradores dentro de la organización. A continuación se presentan los valores que en la empresa de productos de consumo masivo son aplicados, de igual manera que la misión y visión, únicamente para el país de Guatemala.

- “Dios: El respeto a sus principios y la búsqueda de su sabiduría, piedra de la cual parten nuestros pensamientos y acciones.
- El respeto: A las leyes y las normas que deben regir entre individuos, organizaciones, la sociedad y el mundo.
- La verdad, razón, integridad y lealtad: Para nuestra empresa, nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- El conocimiento y la aplicación del mismo con sabiduría e inteligencia.

- El beneficio y crecimiento de todas las partes involucradas en la relación comercial” (10: sp).

Es importante determinar que los valores que la empresa de productos de consumo masivo utiliza para producir cambios a favor del progreso de los colaboradores, son necesarios readecuarlos a la misión y visión de la organización, ya que se encuentran plasmados muy generales, siendo indispensables para la organización para la obtención del éxito en la mejora continua de la organización, el desempeño de la colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales.

2.4 Estructura organizacional

La empresa de productos de consumo masivo con relación a las dimensiones de la empresa se considera mediana, de giro industrial y comercial. La estructura organizacional si se encuentra actualizada, los colaboradores si conocen la línea de mando, así como las funciones asignadas, pero de manera informal. Existe centralización, debido a que algunas jefaturas al momento de tomar decisiones, no tienen criterio propio motivo por el cual acuden a Gerencia General para poder conjuntamente tomar decisiones.

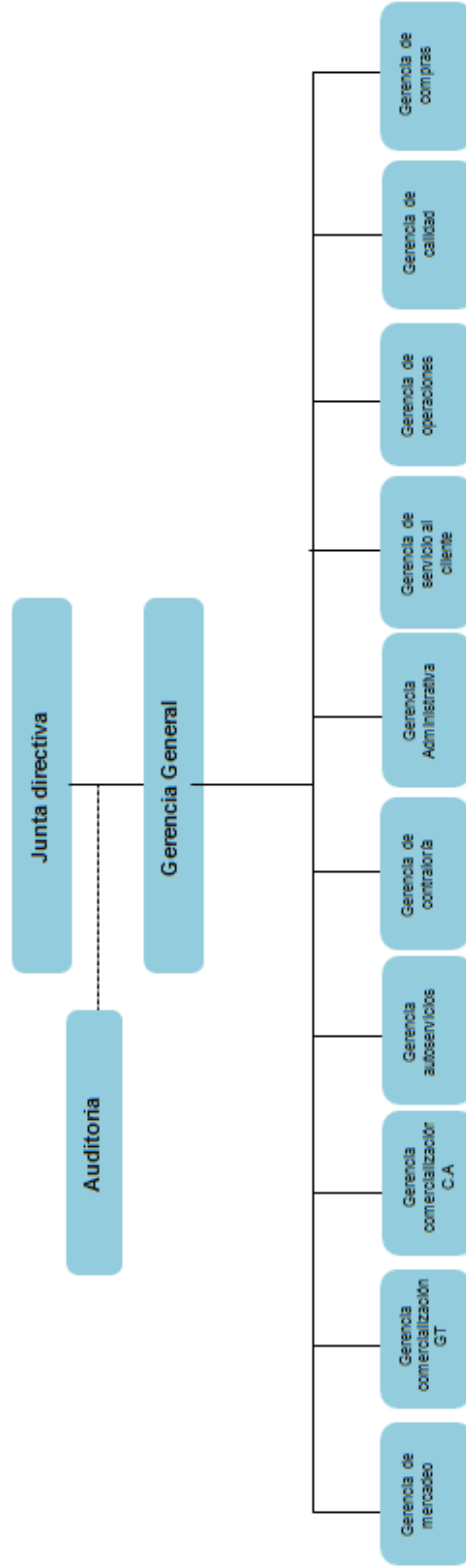
Estableciendo que en su mayoría, los colaboradores no tienen el conocimiento claro de toda la estructura organizacional, únicamente algunas jefaturas como Gerente General, Gerente de Contraloría, Gerente de Operaciones, debido a que tienen ya algunos años laborando para la organización.

Se presenta el organigrama general de la empresa de productos de consumo masivo.

Gráfica 10

Organigrama general

Empresa de productos de consumo masivo



Fuente: elaboración propia

Presentación de resultados de investigación documental

Se presentan los resultados obtenidos en la empresa de productos de consumo masivo, de la investigación documental realizada. A continuación se presenta el descriptor de puestos utilizado actualmente en la empresa objeto de estudio y las debilidades que este presenta.

2.4.1 Descripción de puestos

La empresa de productos de consumo masivo, actualmente cuenta con descriptores de puestos en los cuales algunos no se encuentran actualizados en su totalidad; en el nivel administrativo y operativo, se cuenta con un 70% de información real y actual de los puestos.

Los descriptores de puestos de la empresa de productos de consumo masivo se encuentran integrados de la siguiente manera: Datos generales del puesto, propósitos del puesto, finalidades del puesto, ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional, perfil del puesto, relaciones interpersonales de trabajo, responsabilidad del puesto, marco de referencia del puesto, complejidad del puesto, libertad para la toma de decisiones, manejo de recursos, competencias requeridas, variables que influyen e identidad propia de la función principal del puesto. A continuación se muestra la descripción de puesto actual utilizada por la organización objeto de estudio.

Formato 1

Descripción de Puesto actual

1. Datos generales del puesto:

Título del puesto:	Gerente de compras
Departamento	Compras
Puesto al que reporta:	Gerente General
Puestos que le reportan	Jefe de compras , asistente de compras

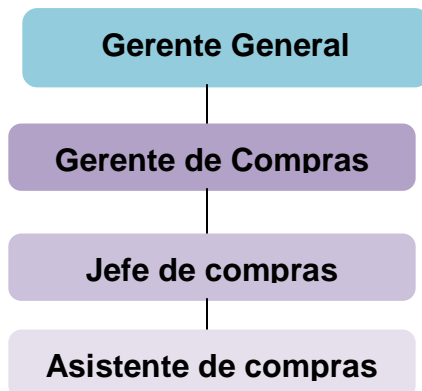
2. Propósito del puesto:

Búsqueda, negociación y compra de productos nuevos para ampliación de catálogo de productos, así como sustitución por mejora de calidad y precio de materia prima.

3. Finalidades del puesto:

- I. Mejora de calidad productos para la venta.
- II. Sustitución de materia prima para mejora de calidad y mejora de costos.
- III. Negociación de precios con proveedores
- IV. Búsqueda de nuevos proveedores
- V. Agilización de entrega de materia prima
- VI. Planificación y Seguimiento de entrega de materia prima a bodega y que cumpla los requisitos convenidos
- VII. Comunicación con las diferentes áreas como Producción, Productos Nuevos y Mercadeo para mejorar y agilización de procesos.
- VIII. Apoyo a control de calidad en desarrollo de productos nuevos.

4. ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



5. Perfil del puesto

Escolaridad mínima:	Ingeniero Industrial, Mecánico o Químico
Conocimientos requeridos:	Planificación, programación, coordinación, organización y supervisión del proceso de producción.
	Mantenimiento de maquinaria industrial y flota de vehículos
	Conocimientos de sistema de prevención de accidentes y de salud y seguridad ocupacional
	Manejo y Distribución de productos
	Logística de transporte de producto de consumo masivo
	Análisis y control de las actividades de logística, abastecimiento, control de stocks, rotación de producto y distribución de espacios en bodegas.
Formación del puesto:	Dominio de Office
(Idiomas- Paquetería)	Ingles Intermedio
Habilidades Específicas:	Trabajo en Equipo
	Relaciones Humanas con clientes, proveedores y

	colaboradores
	Liderazgo participativo
	Servicio al cliente
	Manejo y control de grupos
	Capacidad de análisis y síntesis
	Delegación eficaz de funciones
	Acostumbrado a trabajar bajo presión
	Tener mente abierta y disposición para hacer otras actividades no necesariamente del puesto.
	Defender la integridad a todo nivel en la organización.

<u>Experiencia en el Puesto</u>	<u>Años de Experiencia</u>
Producción	5
Logística- Distribución	5
Seguridad Industrial	3
Manejo de Personal operativo (Liderazgo)	5

Edad: 20 a 45 **Sexo:** Indistinto
Estado Civil: Indistinto

Disponibilidad de:

Cambio de Domicilio: No Horario: Disponibilidad de horario
Viajar: No

6. Relaciones interpersonales del puesto :

Internas:

Puesto/Área	Motivo
Gerente Comercial Guatemala	Proyección de producción sobre ventas
Gerente Ventas Centro América	Proyección de producción sobre ventas
Gerente de Compras	Materia Prima, productos nuevos bodegas

Externas:

Institución	Motivo
Bomberos	Seguridad Industrial

Proveedores	Cotizaciones, Compras
Eléctrico	Cambio de instalaciones

7. Responsabilidad del puesto:

Mantener las existencias necesarias de Materias Primas para procesos de producción y todas las compras necesarias.

8. Marco de referencia del puesto :

Reglamento Interior

Manual de Políticas y Procedimientos

9. Complejidad del puesto:

10. Libertad de decisiones:

11. Manejo de recursos:

Autorización y/o Administración de Presupuesto: Sí Monto: \$ 0
Resguardo de equipo de cómputo, mobiliario de oficina e instalaciones: Sí
Monto: \$ 0
Tiene personal a su cargo: Sí Cuantas plazas: 1
El empleado maneja información confidencial: SI

Equipo Asignado al colaborador:

De seguridad Personal:		De Trabajo:	
Lentes de seguridad	No	Computadora fija	Sí
Gabacha especial	No	Computadora portátil	No
Uniforme especial	No	Impresora fija	Sí
Caretas o mascarilla	No	Impresora portátil	No
Botas	No	Radiolocalizador	No
Casco industrial	No	Radio de	No
Arnés	No	comunicación	Sí
Guantes	No	Teléfono celular	Sí
Otros	No	Herramientas	No
		Vehículo	No
		Otros	

12. Competencias requeridas:

Liderazgo
Planeación
Administración
Servicio al Clientes
Pro-activo
Trabajo en equipo
Comunicación

13. Variables que influyen :

Accidentes de Trabajo

Intensidad				Frecuencia			
Lesiones	Alta	Media	Baja	Lesiones	Alta	Media	Baja
Caídas	No	No	Sí	Quemaduras	No	No	Sí
Raspaduras	No	No	Sí	Fracturas	No	No	Sí
Mutilaciones	No	No	Sí				
Golpes	No	No	Sí				
Otros	No	No	Sí				

Necesidad de Viajar (Frecuencia): 10 %

14. Identidad propia de la función principal del puesto:

Administrativo / Operativo

Fuente: formato utilizado por la empresa de productos de consumo masivo.

La descripción de puestos en la empresa de productos de consumo masivo, se considera adecuada a las necesidades y al desarrollo de la empresa, pero se debe incluir algunas mejoras a realizar, para obtener un mejor perfil de cada candidato en el puesto de trabajo o bien que cada colaborador tenga el conocimiento de las funciones, responsabilidades, línea de mando y los conocimientos que debe poseer en su puesto de trabajo.

Es importante determinar que existe una estructura establecida, misma que se encuentra identificada por el título del puesto donde se identifica el nombre del

puesto de trabajo, así mismo el departamento al que pertenece, la línea de mando indicando quien es el mando superior al puesto descrito, a quien le reporta y los subordinados que le reportan.

Se identifica cual es el propósito u objetivo del puesto, de esta forma la organización identifica por qué y para que la empresa cuenta con esta posición dentro de su estructura organizacional, y los colaboradores pueden determinar la función que integran dentro de la organización y la importancia del puesto.

Las finalidades del puesto se encuentran determinadas como funciones del puesto, así mismo se muestra de forma gráfica para identificar el puesto en el organigrama del área o departamento, permitiendo darle a conocer al colaborador la estructura de la organización y la jerarquía.

Se muestra el perfil del puesto en el cual se determina la escolaridad mínima que debe poseer el colaborador para optar por el puesto, los conocimientos requeridos, la formación del puesto, los o el idioma que debe manejar para desempeñar el puesto así mismo las habilidades específicas, la experiencia en el puesto, datos personales, así mismo la disponibilidad de horario y la disposición para viajar si así lo requiere el puesto.

En el descriptor de puesto se encuentra determinado las relaciones internas y externas que el colaborador tendrá para llevar a cabo las funciones del puesto, la responsabilidad del puesto se encuentra determinada de manera general, debido a que se desglosa en el inciso de manejo de recursos.

Así mismo se encuentra un marco de referencia del puesto enfocándose a la información que se necesita para desempeñar el puesto o bien a manuales de normas o reglamento interno al que se debe regir. La complejidad del puesto y la

libertad de toma de decisiones se determinan según el puesto y el nivel jerárquico del mismo.

Se determina las competencias necesarias según lo requiere el puesto, así mismo las variables que influyen como accidentes de trabajo según su intensidad y frecuencia, ya que es una empresa de producción y comercialización por lo se enfatiza mucho en la seguridad industrial de los colaboradores. Por último la identidad propia de la función principal del puesto.

El descriptor de puestos de la empresa de productos de consumo masivo, remarca varias debilidades, siendo conveniente realizar una mejora para poder obtener mejores resultados y un escenario más específico para evaluar el desempeño de los colaboradores, cuyo cimiento sea la información que se tiene plasmada en los descriptores de puestos. Es importante determinar un formato para el descriptor, sin omitirse el código del puesto como identificación del mismo, ya que esto mejora el control del recurso humano así mismo colocarle fecha de elaboración así como de actualización para establecer qué tan actualizado o desactualizado se encuentra, se requiere fortalecer el propósito del puesto para aumentar el compromiso con el colaborador. En cuanto a las funciones del puesto existe una confusión debido a que se encuentran identificadas como finalidades del puesto, y redactadas no con verbos de conducta observable, asimismo determinar los indicadores del puesto, ya que es la base para la evaluación del desempeño. Es importante determinar las especificaciones del puesto, misma que se encuentra en el descriptor de puesto como perfil, pero debe estar detallado por separado. La responsabilidad en errores según el puesto, debido a que es indispensable para determinar los indicadores de error y poder minimizarlos. Las relaciones con otros departamentos se deben establecer, debido a que la organización cuenta con departamentos de soporte que ayuda a agilizar procesos o bien conjuntamente con otros departamentos los deben de realizar; para los colaboradores nuevos es

de ayuda porque sirve para poder ubicar a los compañeros con los que trabajara y con los cuales debe tener una amplia comunicación.

En el manejo de recursos únicamente se indica si lo llevan a cabo o no, determinado que es necesario desglosar la información para tener más claridad en el descriptor de puesto y evitar confusiones y malas relaciones entre colaboradores.

Es importante establecer y complementar el descriptor de puestos con el nivel de esfuerzo que se tiene para llevar a cabo las funciones del puesto tanto esfuerzo físico y mental, así mismo establecer las condiciones ambientales para el colaborador, del área administrativa como del área operativa. De igual manera el perfil de puesto se encuentra limitado a definir varios aspectos antes mencionados, por lo tanto es necesario definir los aspectos importantes del perfil para brindar soporte al proceso de reclutamiento, estableciendo que el mismo debe ir como un enunciado aparte del descriptor de puestos, con la finalidad de que este ayude y apoye al proceso de reclutamiento para la obtención del mejor talento humano para la organización.

Es necesario ordenar el formato del descriptor utilizando la información que la empresa de productos de consumo masivo brindo, realizando unos cambios en los enunciados y ordenando con la funcionalidad que este puede entenderse mejor, se puedan determinar mejor los indicadores de desempeño y el colaborador puede entender con claridad el descriptor del puesto que desempeñara.

2.5 Presentación de resultados obtenidos por mandos medios

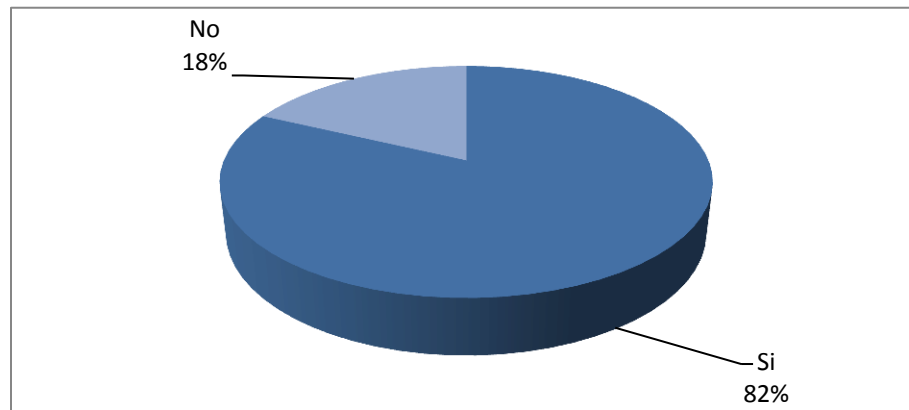
A continuación se presentan los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los mandos medios en la empresa de productos de consumo masivo.

2.5.1 Proceso de evaluación del desempeño

De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa objeto de estudio, se determinó la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño formal, que permita medir el rendimiento e influir sobre los conocimientos, actitudes, habilidades y detectar debilidades en los colaboradores de la organización. Sin embargo se determinó que los mandos medios tienen una percepción distinta acerca de la evaluación del desempeño, y utilizan métodos incompletos e inapropiados para medir el rendimiento de los colaboradores. Los mandos medios en su gran mayoría, no tienen el conocimiento sobre el proceso para llevar a cabo una evaluación del desempeño, así mismo no cuentan con un instrumento que permita descubrir en qué medida es productivo el colaborador y poder mejorar el rendimiento a futuro.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la empresa de productos de consumo masivo con relación a la importancia de obtener un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores e identificar errores repetitivos, con el fin de establecer indicadores de desempeño, que permitan llevar a cabo el sistema antes mencionado.

Gráfica 11
Empresa de productos de consumo masivo
Importancia de obtener un método para evaluar el desempeño
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

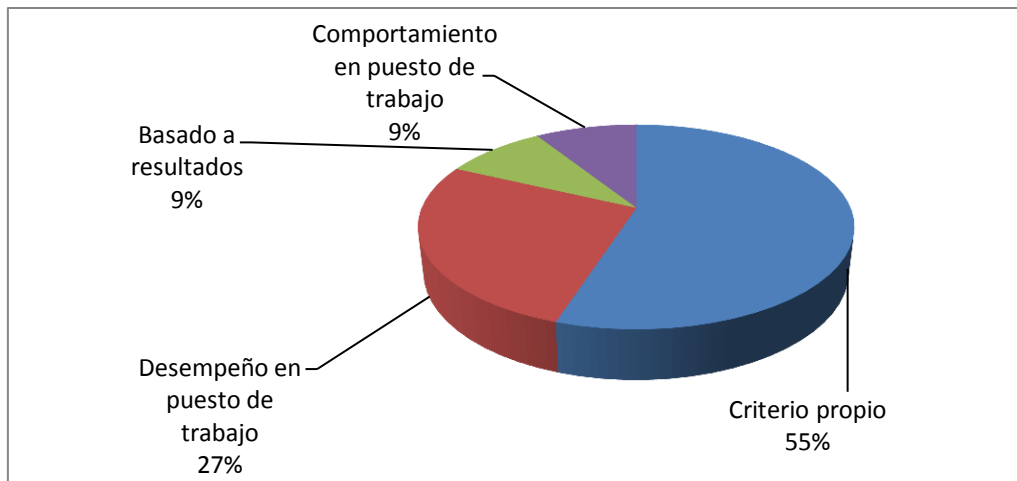
Según la encuesta realizada a mandos medios, el 82% de los gerentes y supervisores consideran importante que la organización cuente con un método para evaluar el desempeño de los colaboradores enfatizando en la importancia de poder conocer el rendimiento de los colaboradores e influir en sus conocimientos, actitudes y habilidades y así mismo detectar debilidades, el restante 18% no considera que sea importante contar con un método para evaluar el desempeño debido a que utilizan otros métodos concatenados que llevan a cabo para medir rendimiento de los colaboradores, tales como medir el tiempo de entrega de las tareas asignadas, los errores frecuentes, por productividad, por resultados alcanzados, incremento en ventas, etc. Estos parámetros determinan según los mandos medios, el buen o mal desempeño de los colaboradores, motivo por el cual manifiestan que es innecesario un método o instrumento.

La evaluación del desempeño es un tema nuevo y desconocido para la mayoría de colaboradores que integran los mandos medios del personal administrativo y operativo, sin embargo la minoría de jefaturas tienen un conocimiento teórico del tema por el grado académico que poseen. Es importante determinar que para la empresa objeto de estudio no ha sido prioridad implementar un sistema que evalúe el desempeño del personal, debido por la falta de conocimiento del mismo.

Los colaboradores que conforman los mandos medios consideran que el método que evalúa el rendimiento de los colaboradores, se utiliza solo para medir errores e indican que en la organización no se ha implementado un sistema de evaluación del desempeño. Esto conlleva a que cada jefatura mida el desempeño utilizando un método o instrumento empírico de medición que se crea conveniente.

Así mismo para determinar el proceso de implementación de la propuesta de solución, se deberá tomar en consideración que los mandos medios deberán someterse a un proceso de aprendizaje sobre conceptos de evaluación del desempeño laboral, desde temas básicos hasta temas un poco más complejos que sean de interés para la implementación en la empresa objeto de estudio.

Gráfica 12
Empresa de productos de consumo masivo
Identificación de las fortalezas
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

A nivel de mandos medios el 55% estableció que identifica las fortalezas de su personal a cargo mediante criterio propio, de manera muy subjetiva, debido a que no se tiene un instrumento que determine las fortalezas de cada colaborador. Esto conlleva a determinar las fortalezas relacionándolo con la afinidad que las jefaturas puedan tener con el subordinado enfocándose a tener preferencia por una o varias personas, resaltando sus cualidades y olvidando identificar de manera homogénea las fortalezas de todos los colaboradores a cargo. Así mismo el 27% identifica las fortalezas según el desempeño en el puesto de trabajo, su conocimiento y la experiencia que el colaborador muestre al realizar las funciones del puesto.

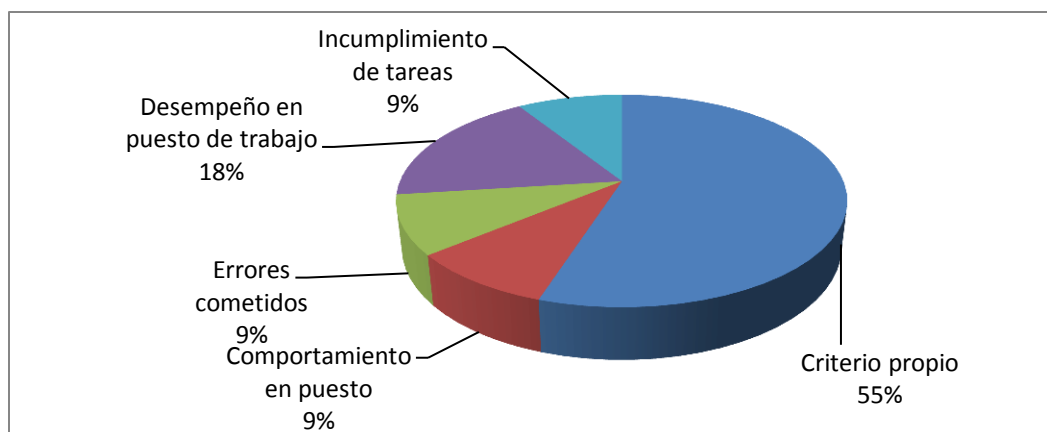
El 9% determino detectar las fortalezas de su personal mediante los resultados obtenidos o logros alcanzados en el departamento, así mismo el 9% restante demostró identificar las fortalezas por medio del comportamiento de la persona

en el puesto de trabajo, indicando que miden las cualidades según la conducta que el colaborador demuestre al desempeñar su trabajo diario.

Es importante mencionar que la mayoría de jefaturas no tienen claro cómo identificar las fortalezas de los colaboradores a su cargo y tampoco tienen conocimientos de las mismas en su equipo de trabajo, ya que confunden fortalezas con desempeño en el trabajo; mismas que tienen una estrecha relación, ya que las fortalezas ayudan a conseguir un rendimiento favorable para el colaborador, pero las jefaturas no cuentan con un método que evalúe el desempeño; por lo mismo no se miden las fortalezas de manera objetiva.

Los mandos medios necesitan un instrumento que detecte las fortalezas para conocer el potencial de sus colaboradores e identificar al personal que cumple o excede de lo esperado. Esto conlleva a reforzar las decisiones sobre promociones internas y compensaciones que motiven al personal a tener un mejor desempeño.

Gráfica 13
Empresa de productos de consumo masivo
Identificación de las debilidades
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 55% de los mandos medios detectan las debilidades de los colaboradores mediante criterio propio, de manera muy subjetiva, de igual manera como se indicó anteriormente al detectar las fortalezas; no se tiene el conocimiento ni se le presta importancia en detectar las debilidades y las fortalezas en los colaboradores, debido a que no se evalúa el desempeño de los mismos. Es importante determinar en qué se está fallando, buscar soluciones para lograr minimizar errores y alcanzar los objetivos deseados. El 18% detecta las debilidades en el desempeño del puesto, estableciendo que no se cuenta en la empresa objeto de estudio con un sistema de evaluación del desempeño formal, que mida el rendimiento de los colaboradores, esto conlleva a detectar las debilidades no objetivamente, y únicamente por errores cometidos a diario lo cual no está medible para tomarlo como debilidad.

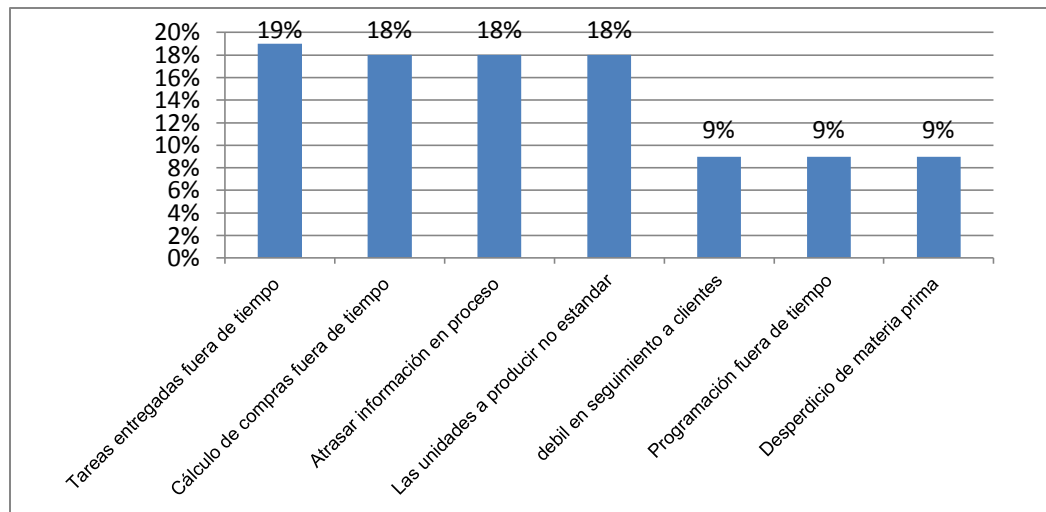
El 9% establece que detectan las debilidades por el comportamiento de la persona en el puesto, así mismo el otro 9% indica que se determinan las debilidades mediante a errores cometidos, ya que la debilidad es tomada como un error que realiza la persona y no como un escenario de determinados aspectos de mejora continua. El 9% restante se establece como incumplimiento de tareas, destacando que no es una debilidad sino más bien falta de compromiso y responsabilidad para llevar a cabo las tareas diarias.

La mayoría de mandos medios no tiene claridad en cómo identificar y detectar el las fortalezas y debilidades, debido que existe confusión en términos como se mencionó anteriormente, es necesario al momento de implementar la propuesta; reforzar los conceptos y aprender a distinguir ambas. Es muy importante que mandos medios tenga claridad en la información de varios temas que se encuentran relacionados con la evaluación del desempeño para poder realizarla a los colaboradores.

A continuación se muestran los resultados de la importancia de comunicarle al personal a cargo las fortalezas y debilidades que posee al desempeñar su trabajo. Al evaluar a los mandos medios, el 100% indico sobre la importancia de comunicarle al personal sobre las fortalezas y debilidades que ellos detectan en las tareas realizadas en su puesto de trabajo, ya que consideran que mantener una buena comunicación entre jefe y colaborador, facilita no solo las relaciones laborales así como el desempeño de los colaboradores. Los mandos medios indican que comunican las fortalezas y debilidades en reuniones grupales, en su gran mayoría, otros lo hacen en reuniones individuales y la minoría por escrito.

Se logra determinar nuevamente que no poseen el conocimiento para comunicar las fortalezas y debilidades, debido a que se debe comunicar de manera individual en la entrevista de retroalimentación en el caso que existiera un sistema de evaluación del desempeño formal, pero en la organización objeto de estudio se debe comunicar en una reunión con el colaborador para hacerle saber sobre su potencial y sobre las actividades que debe perfeccionar en su desempeño.

Gráfica 14
Empresa de productos de consumo masivo
Los errores más frecuentes
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los mandos medios indicaron que los errores más frecuentes en los departamentos son los siguientes: El 19% se atribuye a las tareas entregadas fuera de tiempo o bien el trabajo asignado que no se cumple en el tiempo determinado, según el puesto de trabajo que corresponde. El proceso sufre interrupciones debido a que existen departamentos de soporte, que ayudan a otros departamentos, motivo por el cual si las tareas o trabajo asignado es entregado fuera de tiempo repercute en las utilidades que deja de obtener la organización, en los objetivos organizacionales y por ende el tiempo que pierden otros departamentos, ya que se encuentran a la espera de información para seguir con el proceso. En la organización objeto de estudio se puede detectar que no existen indicadores que mida el tiempo de entrega de las tareas a realizar, debido a que los colaboradores no están conscientes que forman parte de un departamento de soporte o bien no tienen bien establecidos los tiempos de

entrega de tareas realizadas. El 18% estableció que el cálculo de compras fuera de tiempo, debido a que no se tiene en el departamento de compras un sistema completo y automatizado, los colaboradores que conforman este departamento deben teclear los datos para ingresarlos al sistema, motivo por el cual se ingresa datos erróneos en alguno momento dando como resultado, un análisis incorrecto de compra y por lo tanto una compra fuera de tiempo. Estos errores repercuten en el área de producción, ya que compras es que es un departamento de soporte.

El 18% determinaron que hay atraso de información en procesos, esto conlleva a la entrega de tareas o trabajo fuera de tiempo arriba mencionado, los procesos se atrasan lo cual es muy perjudicial para la empresa objeto de estudio. Así mismo el 18% indicaron que las unidades que se producen diariamente no son estándar, no se produce la misma cantidad, por lo cual se determinó que no hay indicadores que lo determinen. Esto refleja según supervisores de la planta de producción un bajo desempeño en el trabajo, ya que las personas no son productivas. La producción no es estándar, unos días se produce un mayor volumen y otros días se produce menor volumen de unidades.

De acuerdo a los errores más frecuentes el 9% indicaron que es el desperdicio de materia prima, según supervisoras del área de producción. Dicho error es repetitivo por el bajo desempeño de los colaboradores, ya que se pegan las etiquetas mal, envasado y derrame del producto y peso más bajo de lo normal de las unidades, etc. El 9% determina que hay deficiencia en seguimiento de clientes ya que no se le dedica el tiempo necesario al cliente después de la realizada la compra. El 9% ultimo indico la programación fuera de tiempo, ya que se realiza la programación para llevar a cabo el plan de trabajo, misma que es ejecutada y rebasa el tiempo planeado lo cual causa conflicto con clientes y proveedores.

2.5.2 Retroalimentación sobre resultados obtenidos

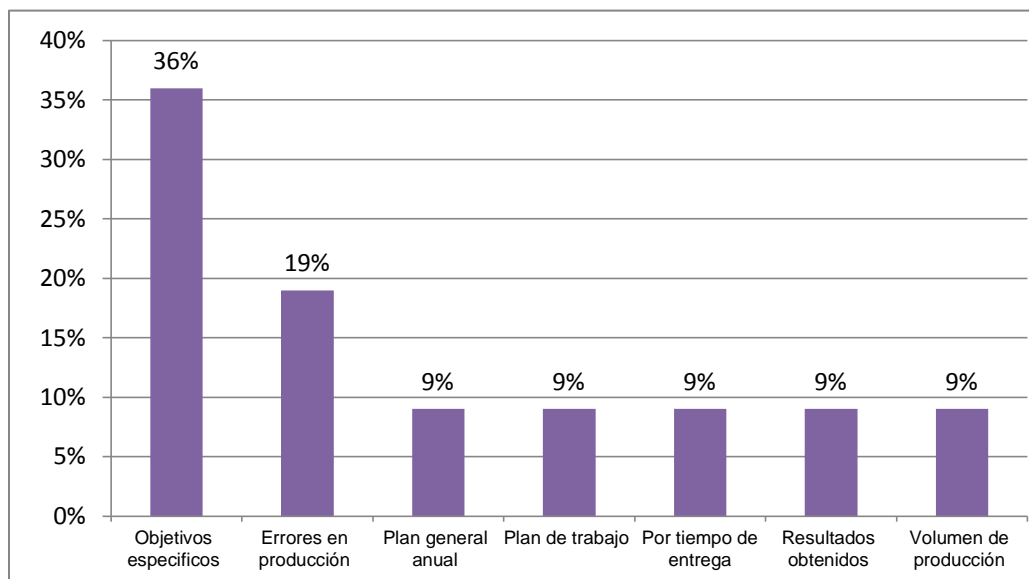
Como se ha mencionado con anterioridad no existe un sistema formal de evaluación motivo por el cual la ejecución del desempeño laboral se realiza con métodos incompletos e informales. A continuación se describen los resultados de cómo retroalimentan los mandos medios los resultados obtenidos de los colaboradores.

Gráfica 15

Empresa de productos de consumo masivo

Mediante qué fundamento se retroalimentan los resultados obtenidos

Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 36% de los mandos medios estableció que para retroalimentar los resultados, se fundamentan de los objetivos específicos del departamento, si no se cumplen con los resultados solicitados, determinaron que es la guía que les indica que se debe retroalimentar al personal a su cargo. Es importante mencionar que no todos los departamentos determinan los objetivos específicos, estos se basan

únicamente del objetivo general de la organización, así mismo es necesario enfatizar que dentro de la empresa objeto de estudio existen departamentos de soporte tales como: departamento de compras, de mercadeo y el de servicio al cliente, los cuales trabajan conjuntamente con otros departamentos. El 19% determinan la necesidad de retroalimentar al personal mediante los errores en producción, mismos que son repetitivos y generan un costo alto para la organización. La jefatura y supervisoras de producción indican que no cuentan con un indicador que mida los errores diarios o bien mensuales que en la planta de producción se comenten, únicamente se registran los errores que resaltan aún más, realizando reuniones ocasionales para darles a conocer al personal del área o de la línea del producto en que se está fallando. Determinan que no registran esos errores en reportes ya que se enfocan más en el volumen de producción que se debe generar a diario. El 9 % establece que se basan por medio del plan general anual, indica la Gerencia de Ventas; que realizan ese plan anual conjuntamente con la Gerencia General para alinear el objetivo de la organización con el de ventas, basándose al volumen de ventas establecen si es necesario retroalimentar.

Así mismo el 9% establece que se basan por medio del plan de trabajo, la gerencia de mercadeo indica ser un departamento de soporte, por lo cual no establece objetivos específicos sino más bien el plan de trabajo antes mencionado, debido a que ellos brindan soporte al departamento de ventas, enfatizando que la Gerencia de Mercadeo no se guía por el plan general anual sino por su propio plan de trabajo. Sin embargo el departamento de compras es soporte del área de producción e indicaron que si establecen objetivos específicos para llevar a cabo sus labores, resaltando que las jefaturas de los departamentos que brindan soporte, no tienen la estructura de planeación similar y por lo tanto es contradictorio, cada jefatura trabaja diferente siendo esto no idóneo para el logro de objetivos organizacionales. El 9% de mandos medios indican que es por tiempo de entrega de tarea asignada, así mismo el otro 9%

establecen que se basan por resultados obtenidos, si esto no se alcanzan es necesario retroalimentar. El 9% último establece que es por el volumen de producción, aunque no se tenga una cantidad a producir estándar, si la cantidad de unidades es baja, es necesario realizar las reuniones para retroalimentar.

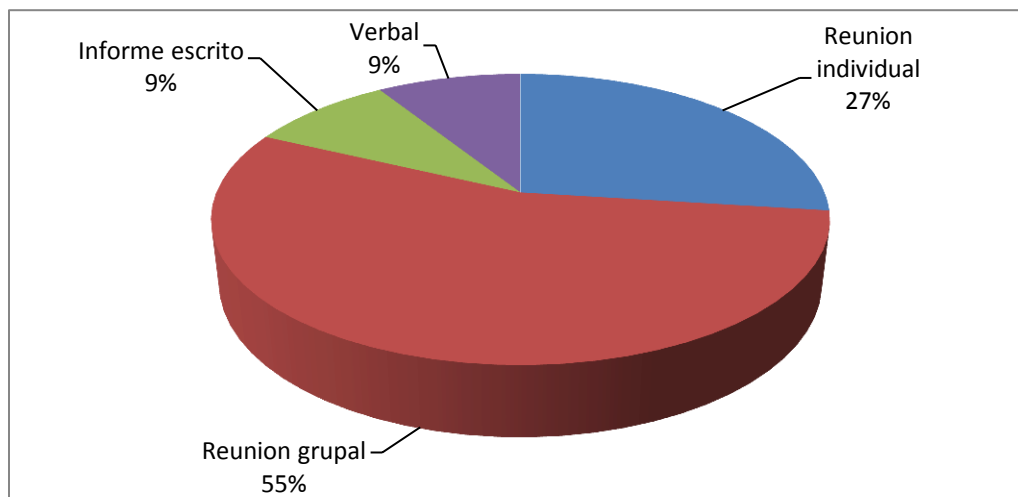
Es necesario mencionar que los mandos medios, se basan en su mayoría en retroalimentar basándose a objetivos específicos no alcanzados o bien a resultados inesperados no enfocados a los que se desean, pero es importante determinar que la base o el cimiento de la retroalimentación debe ser los resultados que se obtengan de una evaluación del desempeño realizada a los colaboradores, debido a que en la empresa objeto de estudio no existe un sistema formal de mida el desempeño, las pocas jefaturas q se basan y realizan la retroalimentación sobre resultados alcanzados brindan una mejor orientación y todas las demás jefaturas que son la mayoría, que se basan en aspectos que al parecer no han sido eliminados ni al realizar retroalimentación, y no brindándole al colaborador ese soporte que necesita.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por mandos medios, indicando sobre la retroalimentación que se le da a los colaboradores de la organización.

Según las encuestas realizadas a mandos medios de la empresa objeto de estudio se determinó que el 100%, si le brinda retroalimentación al personal a su cargo sobre resultados obtenidos. Sin embargo se puede determinar que no utilizan ningún instrumento para retroalimentar al personal, lo realizan basándose en errores repetitivos, volumen de producción, tareas entregadas fuera de tiempo, planes de trabajo y objetivos específicos, etc. Es necesario mencionar que las jefaturas no tienen un concepto amplio de cómo realizar una retroalimentación, debido a que muchos no tienen el conocimiento del tema.

Ellos determinan que retroalimentar es únicamente remarcar errores repetitivos, basado a una reunión semanal o mensual, pero es importante mencionar que la retroalimentación es un instrumento de mejora continua, que ayuda a brindar sugerencias y observaciones identificadas en los colaboradores con el fin de mejorar en el desempeño, en los procesos y el funcionamiento. La retroalimentación es un instrumento que ayuda a eliminar errores, fallas y malos comportamientos en los equipos de trabajo, en las personas y en la organización misma, es por ello la importancia de realizar la retroalimentación que ayuda a mejorar los aspectos que conllevan a la organización objeto de estudio a minimizar los problemas que se detectan y a alcanzar los objetivos organizacionales.

Gráfica 16
Empresa de productos de consumo masivo
De qué manera se les brinda retroalimentación a los colaboradores
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los mandos medios establecieron de qué manera retroalimentan al personal sobre los resultados obtenidos, el 55% indican que brindan retroalimentación por

medio de una reunión grupal, donde se comunica en que se está fallando y como se puede buscar solución a los problemas que se están presentando o bien a los errores repetitivos que encuentran atrasando procesos. El 27% se establece a retroalimentar al personal mediante una reunión individual, misma que se lleva a cabo en su gran porcentaje por el área operativa o bien la planta de producción, se reúne al colaborador y se le hace saber el error que está cometiendo, así mismo se le retroalimenta inmediatamente. El 9% determina que realiza la retroalimentación para el personal a cargo de manera verbal, estableciendo que cuando verifica un aspecto que se encuentra inadecuado y erróneo, se los comunica en su lugar de trabajo, ya que considera que se pierde mucho tiempo en realizar reuniones grupales o individuales. Así mismo el 9% determina retroalimentar por informe escrito a sus colaboradores de acuerdo a sus resultados obtenidos.

Es necesario establecer que la retroalimentación no se puede realizar por informe escrito debido a que se debe tener una comunicación directa con el colaborador para obtener el punto de vista del mismo. Es importante que en la retroalimentación se remarquen las fortalezas que se detectan del colaborador así mismo las debilidades, para poder mejorar la productividad, el desempeño y por lo tanto obtener una mejora continua.

Los mandos medios no realizan una retroalimentación adecuada, ya que no se basan de un instrumento para llevar a cabo la entrevista y retroalimentar al personal, cada jefatura realiza un método diferente e informal, causando insatisfacción por críticas del desempeño al trabajo, temor al regaño y falta de compromiso.

A continuación se presentan los resultados de mandos medios, acerca si se obtiene beneficios de la retroalimentación que se ofrece a los colaboradores, de la empresa objeto de estudio.

El 100% de los mandos medios considero que el personal a su cargo, obtiene beneficios si se le brinda retroalimentación sobre los resultados obtenidos. Las jefaturas informan que retroalimentar también brinda beneficios y ventajas competitivas a la organización. Sin embargo considerando los beneficios y ventajas tanto para las personas como para la organización, es de importancia que tanto la evaluación del desempeño como la retroalimentación se lleven a cabo de manera profesional para conseguir el propósito central que es generar aprendizaje y mejoras en las áreas que se encuentren débiles.

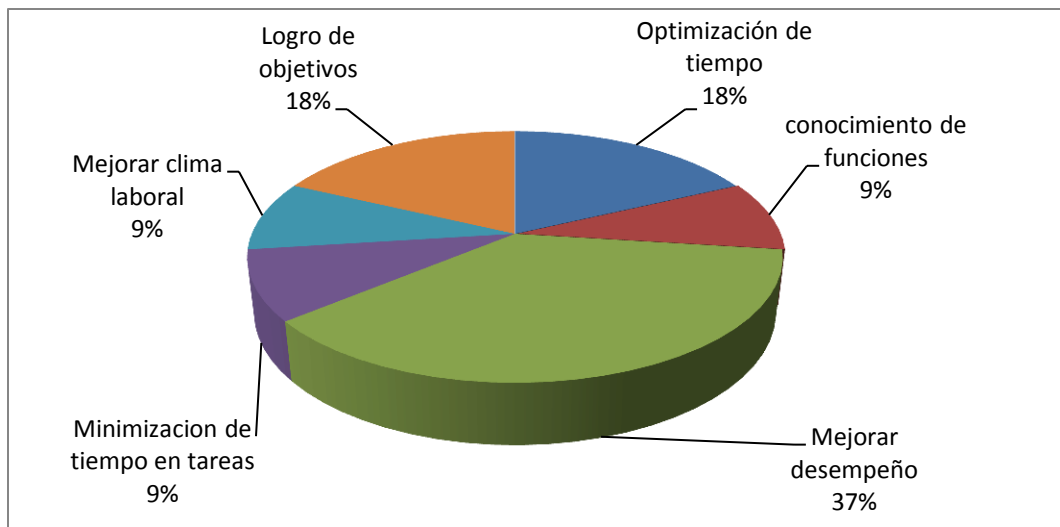
Es importante dar a conocer que la retroalimentación la debe recibir toda la organización, motivo por el cual genera ventajas y mejora continua para la misma. Dentro de los beneficios que se deben mencionar:

- Ofrece un escenario del colaborador de sus fortalezas y debilidades
- Mejorar el desempeño de los colaboradores
- Desarrollo profesional dentro de la organización
- Mejorar el conocimiento de las funciones de trabajo
- Dar a conocer el potencial que posee

Así mismo para la organización los beneficios son:

- Obtener un mejor talento humano que conforme el equipo de trabajo en la organización
- Ayuda a el logro de objetivos organizacionales
- Realizar promociones de desarrollo que se conformen por el mejor talento humano
- Mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo
- Fortalecer la comunicación dentro de la organización
- Mejorar la relación de confianza entre jefe y colaborador.
- Mejorar el clima organizacional.

Gráfica 17
Empresa de productos de consumo masivo
Los beneficios que obtienen los colaboradores al retroalimentarlos
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 37% de mandos medios indico que el beneficio que obtiene los colaboradores es el de mejorar el desempeño, debido a que se le informa sobre de errores cometidos, buscando con ello perfeccionar las debilidades que presentan al realizar su trabajo. El 18% determino el logro de objetivos tanto organizacionales como individuales. Así mismo el 18% indico la optimización de tiempo en tareas realizadas, ya que al retroalimentar al personal los errores disminuyen, siendo más productivos en su área de trabajo.

El 9% determinaron que se obtiene un mejor conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo ya que se perfecciona las áreas que se encuentran débiles. El 9% indica que existe minimización de tiempo en tareas, por lo que las personas hacen buen uso de sus fortalezas al igual que se minimizan las áreas débiles, por lo tanto las tareas se realizan con mejor tiempo ya que se tiene claridad en las funciones del trabajo. Por último el 9% restante establece que se mejora el

clima laboral, debido a que se mejora las relaciones laborales y la comunicación entre colaboradores.

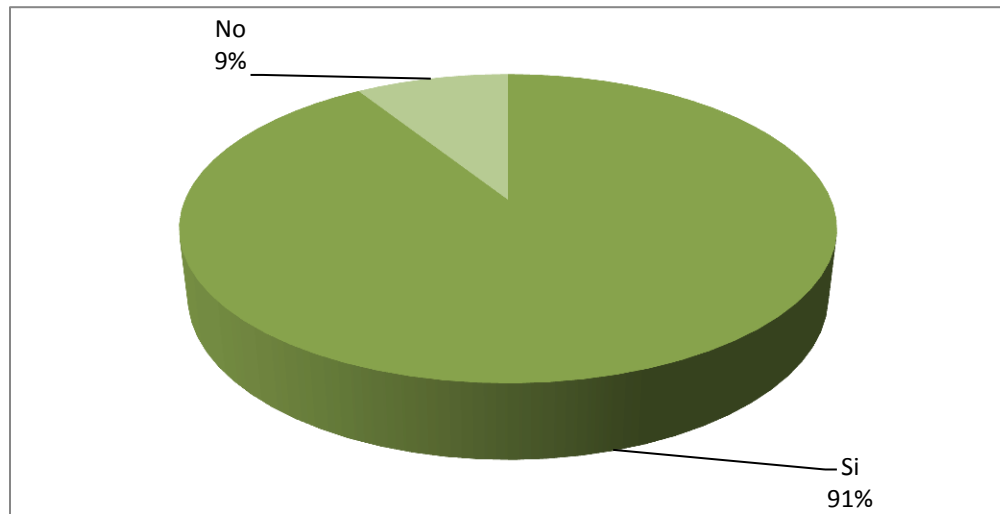
Los mandos medios indican que se aumenta la eficiencia en los colaboradores, así como la satisfacción y la motivación entre el personal. Existe aumento de productividad ya que el desempeño mejora por la retroalimentación que se les da a los colaboradores de la organización objeto de estudio.

2.5.3 La importancia de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño y una retroalimentación adecuada

El sistema de evaluación del desempeño debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, este debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores de la organización. Así mismo el sistema mide, evalúa e influye sobre atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo en sí, con el fin de descubrir y detectar en qué medida el colaborador es productivo y así mejorar el rendimiento a futuro.

A continuación se presentan los resultados sobre la importancia de aplicar un sistema de evaluación del desempeño formal en la empresa objeto de estudio.

Gráfica 18
Empresa de productos de consumo masivo
Apoyar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño
Abril 2014



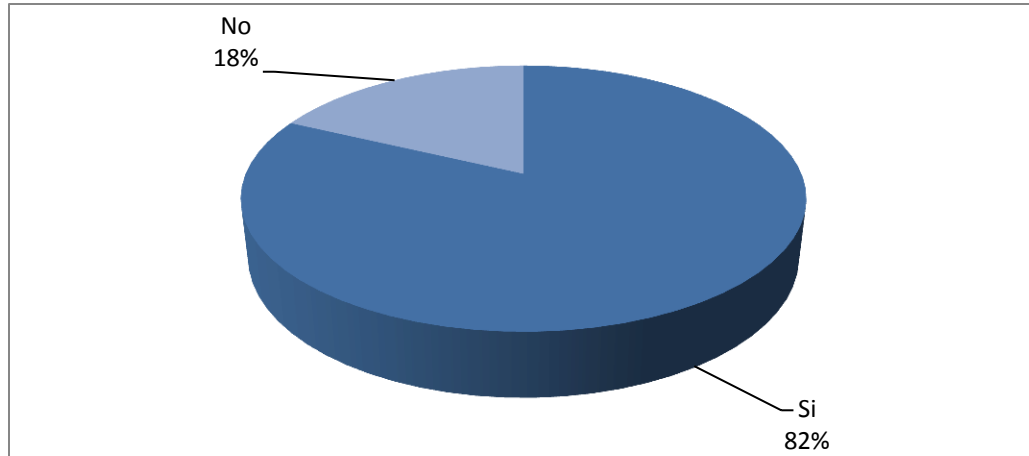
Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 91% de los mandos medios está dispuesto a apoyar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, mostrando interés en la obtención de un instrumento que les permita evaluar el rendimiento de sus colaboradores, así mismo conocer el desempeño de cada uno y obtener alternativas de mejora. El 9% no está dispuesto a apoyar un sistema de evaluación del desempeño, ya que indica que sus objetivos son alcanzados si tener la necesidad de utilizar un instrumento que mida el desempeño, así mismo establecen que se basan de otros indicadores como el tiempo de entrega, metas alcanzadas, objetivos cumplidos, etc. para evaluar el desempeño de sus subalternos, mismos que les ha dado muy buen resultado.

Los mandos medios en su mayoría consideran que existe la necesidad un sistema de evaluación del desempeño formal, que les facilite observar muy de

cerca los aportes positivos así como resultados o acciones que conlleve al logro de objetivos de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de cada colaborador, validar la adecuada realización de los procesos de selección con el objetivo de contar con un mejor recurso humano, así mismo permite medir la capacidad y ejecución del desempeño para alcanzar los objetivos organizacionales. Una minoría indica no ser necesaria la aplicación de un sistema que mida los aspectos como fortalezas, debilidades y desempeño ya que se utilizan otros medios para poder evaluarlos dentro de la organización.

Gráfica 19
Empresa de productos de consumo masivo
La organización se ve afectada al no retroalimentar a los colaboradores
Abril 2014

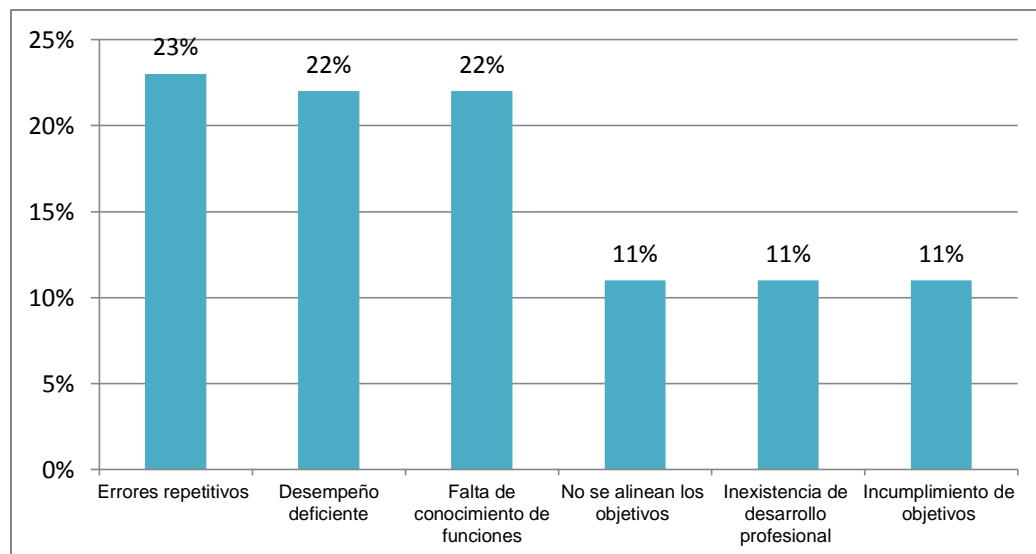


Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 82% de los mandos medios afirmó que la organización se ve afectada al no retroalimentar al personal, debido a que repercute en el desarrollo de toda la organización, así mismo en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo cabe mencionar que los mandos medios no tienen un conocimiento muy amplio del término retroalimentación, ya que hay confusión y se considera que las reuniones

semanales o mensuales que se realizan son para remarcar errores en procesos o información adicional que se les deba dar a los colaboradores acerca de procedimientos o algún imprevisto. El 18% indico que la organización no se ve afectada al no retroalimentar a los colaboradores. Los mandos medios indicaron que cada jefatura evalué el desempeño con el método que mejor resultado obtenga, así mismo tienen poco conocimiento de cómo retroalimentar al personal, pero de igual manera han logrado sus objetivos y consideran que al no retroalimentar al personal la empresa sufra pérdidas.

Gráfica 20
Empresa de productos de consumo masivo
Como se ve afectada la organización al no retroalimentar
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

De acuerdo al 82% de los mandos medios indicaron que la organización si se ve afectada al no retroalimentar al personal, el 23% indico que la organización se ve afectada ya que se dan errores repetitivos que causan atraso en procesos debido que existen departamentos de soporte; los cuales necesitan la información de

otros departamentos para que seguir el proceso, así mismo pérdida de materia prima en la planta de producción, productos con defecto como etiquetas mal pegadas, producto con menor peso del solicitado, tareas no entregadas a tiempo por errores cometidos, etc.

El 22% determino que se da un desempeño deficiente al no retroalimentar, ya que el colaborador no tiene claridad si las tareas las están realizando bien o está fallando en algún proceso, el no comunicarle al colaborador su mal desempeño genera inconformidad del jefe hacia el colaborador, creándose un mala relación de trabajo entre las ambas personas.

Así mismo el 22% estableció la falta de conocimiento de funciones que conlleva a ser improductivo, a no estar comprometido con la organización, realizar las tareas erróneas, dando como resultado que haya ausentismo por la falta de satisfacción que el colaborador sienta al realizar las tareas y que siempre se le remarque lo ineficiente que es al realizar las mismas. El 11% indica que al no retroalimentar al personal los objetivos específicos por departamento no se alinean hacia el objetivo general, generando pérdidas financieras para la organización.

Así mismo el 11% indica incumplimiento de objetivos específicos ya que al no obtener retroalimentación del trabajo realizado no se tiene un escenario claro de las debilidades y fortalezas que tiene cada colaborador y poder desempeñar las funciones del puesto de trabajo con claridad y compromiso. El 11% determina la inexistencia de desarrollo profesional, si no se le brinda retroalimentación al personal, los colaboradores no pueden perfeccionar sus tareas, por la inexistencia de un instrumento que determine su rendimiento y pueda ayudarles a mejorar. De esta manera la organización obtendrá un mejor talento humano y los colaboradores podrán brindarle a la misma un mejor potencial, dándoles la

oportunidad de optar a diferentes plazas dentro de la organización; logrando determinar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Cabe destacar que los mandos medios tienen un conocimiento teórico acerca del tema de la retroalimentación, si se tiene claridad de cómo afecta a la organización al no retroalimentar al personal a cargo. Sin embargo no es aplicado en su totalidad en la empresa objeto de estudio, debido a que no tienen un sistema formal de evaluación del desempeño, así mismo no se puede determinar una retroalimentación idónea ya que no se tiene una información clara y objetiva del desempeño de los colaboradores.

Así mismo los mandos medios indicaron que al no retroalimentar al personal existe insatisfacción de los colaboradores, surgen problemas los cuales no se le encuentra una solución rápida, un clima laboral deteriorado así como conflictos entre colaboradores, y así mismo minimizan los aportes positivos por medio de los colaboradores.

Se tiene la claridad y se enfatiza más en que al momento de no realizar retroalimentación en la organización, los errores repetitivos y el mal desempeño resaltan aún más, destacando más la necesidad de implementar un procedimiento para medir el desempeño de los colaboradores y brindando una adecuada retroalimentación para obtener como resultado un buen desempeño y un mejor talento humano para encaminar a la organización al logro de sus objetivos.

A continuación se presentan los resultados de mandos medios, acerca de la importancia que en la organización haya indicadores para verificar errores en procesos.

El 100% de mandos medios determinaron que es importante que en la organización de productos de consumo masivo, se tengan indicadores para

poder verificar los errores que se comenten en procesos. Así mismo indicaron que es necesario contar con indicadores que demuestren y midan los errores, para que estos no se conviertan en repetitivos y repercutan en toda la organización. La detección de indicadores permite realizar mediciones y evaluaciones más objetivas de errores en procesos así como de rendimiento de cada colaborador, con el fin de buscar una mejora para la organización y así mismo para cada colaborador en el puesto de trabajo que desarrolle cada uno, buscando el crecimiento profesional de cada uno de ellos. Sin embargo en la organización no existen indicadores de desempeño debido a que no existe un sistema formal de evaluación del desempeño que mida y evalúe el rendimiento

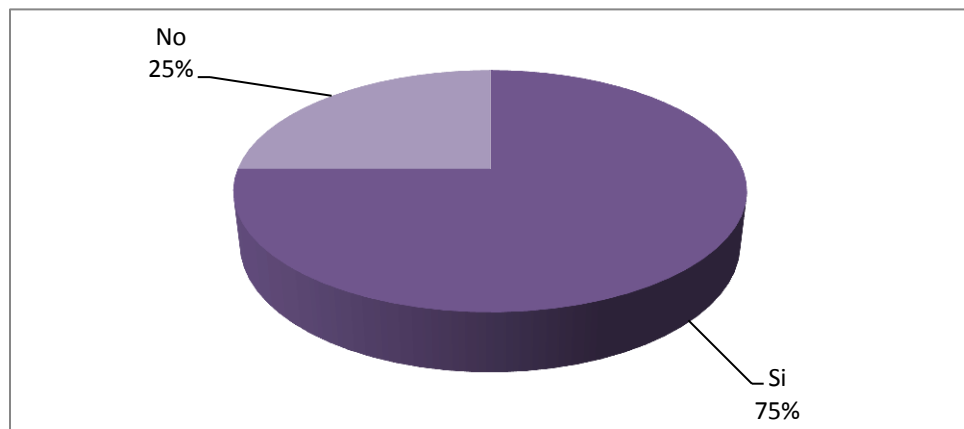
2.6 Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del área administrativa y área operativa

A continuación se presentan los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los colaboradores del área administrativa y operativa de la empresa de productos de consumo masivo.

2.6.1 Retroalimentación sobre resultados de los colaboradores

Se puede determinar que los colaboradores no son retroalimentados mediante un instrumento que determine su desempeño, a continuación se presentan los resultados obtenidos por los colaboradores del área administrativa y operativa.

Gráfica 21
Empresa de productos de consumo masivo
Recibe retroalimentación sobre los resultados de su trabajo
Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El 75% de los colaboradores del área administrativa y del área operativa, indican recibir retroalimentación por medio de sus jefes inmediatos, estableciendo que la retroalimentación que reciben es para remarcar los errores y no para indicarles los esfuerzos o bien las cualidades que los colaboradores aportan al trabajo diario. El 25% de los colaboradores indican que no reciben retroalimentación en su puesto de trabajo, únicamente solo reclamos y críticas por el desempeño que realizan en el trabajo solicitado.

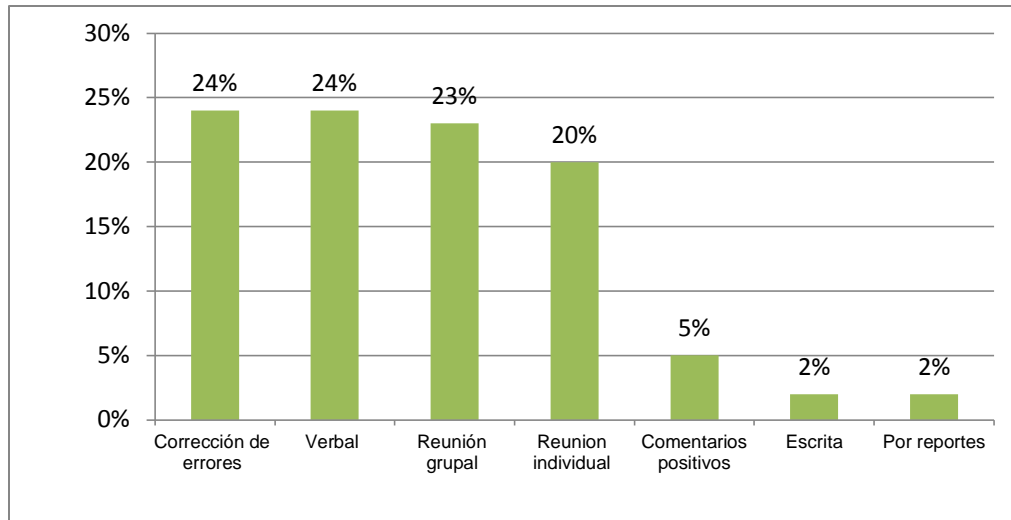
Así mismo se pudo detectar que muchos colaboradores no tienen claro que es retroalimentación, debido a que las jefaturas no les ofrecen una retroalimentación ideal y correcta. El personal de la empresa objeto de estudio indicaron descontento en las reuniones semanales o mensuales que las jefaturas realizan ya que no resaltan las fortalezas del personal, considerándose que las relaciones entre el jefe y el colaborador se deterioran, debido al temor de ser despedidos y señalados en los errores que cometen al realizar los procesos.

Gráfica 22

Empresa de productos de consumo masivo

De qué manera obtiene retroalimentación sobre los resultados de su trabajo

Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los colaboradores del área administrativa y operativa, los cuales en la gráfica anterior determinaron que si reciben retroalimentación por medio de su jefe inmediato exteriorizaron lo siguiente: el 24% establecieron recibir retroalimentación por medio de corrección de errores por medio de la jefatura. El área de producción determinó que se le hace saber los errores que estaban cometiendo y se les explicaba nuevamente el procedimiento, ya que los procesos de la planta de producción se llevan a cabo según la línea de productos que a cada colaborador corresponda.

El 24% indicaron ser retroalimentados de manera verbal en el puesto de trabajo, cuando se cometía algún error o falta en algún proceso, el jefe inmediato se aboca a la persona indicada, le hace saber lo sucedido y explica nuevamente el procedimiento. El 23% determinaron recibir retroalimentación mediante

reuniones grupales, los colaboradores mostraron molestia y manifestaron descontento por dichas reuniones debido a que el jefe inmediato les hace saber sus errores en público, motivo por el cual se sienten insatisfechos e inseguros de su desempeño laboral. Así mismo el 20% manifestaron ser retroalimentados en reuniones individuales, exteriorizando que les es apropiado ya que pueden ampliar la relación entre jefe y colaborador. Sin embargo manifestaron molestia por ser reuniones que remarcan su mal desempeño y no las fortalezas y el potencial que se tiene para realizar las tareas asignadas.

El 5% indicaron ser retroalimentados por comentarios positivos acerca de su trabajo, exteriorizando que su jefe inmediato no les remarcan errores, debido a que el desempeño sobre su trabajo es muy bueno y no necesitan retroalimentación de errores cometidos. Así mismo el 2% atribuye ser retroalimentado por medio de reportes, debido que la jefatura puede medir su trabajo y ofrecerle retroalimentación según los resultados obtenidos, y el otro 2% manifiesta recibir retroalimentación por escrito, conforme a memorándums o faltas enviadas por las jefaturas.

Es necesario mencionar que los colaboradores en su mayoría manifestaron recibir retroalimentación inmediatamente al cometer el error en el puesto de trabajo, así mismo algunos colaboradores indican recibir mediante su jefe inmediato retroalimentación ocasionalmente según los errores. La minoría de los colaboradores determinaron ser retroalimentados cada mes, y algunos indicaron serlo cada semana.

Es de importancia enfatizar que se no tiene un tiempo establecido en la organización para llevar a cabo la retroalimentación que se le da al personal, por lo tanto es necesario determinar el instrumento para brindar retroalimentación así mismo realizar la programación de cada cuanto tiempo debe ser necesario realizar la misma, para obtener mejores resultados a nivel organizacional. La

retroalimentación es un proceso frecuente que debe llevarse las veces que sean necesarias para corregir a tiempo y mejorar los resultados de la organización de inmediato.

2.6.2 La importancia de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores

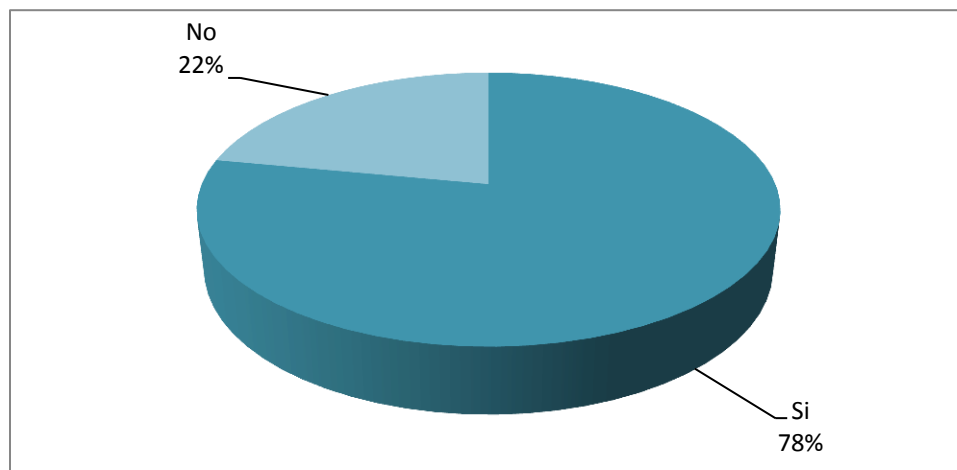
Los colaboradores del área administrativa y operativa indicaron mostrar interés en conocer las áreas de oportunidad en su puesto de trabajo y poder perfeccionar determinadas actividades que desempeñan, a continuación se muestran los resultados obtenidos acerca de la importancia de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño formal.

Gráfica 23

Empresa de productos de consumo masivo

Conocer cuáles son las áreas de oportunidad en el desempeño de su trabajo mediante un sistema de evaluación del desempeño

Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los colaboradores del área administrativa y área operativa, el 78% afirmo que si les gustaría que en la organización hubiera un sistema que les diera a conocer las áreas de oportunidad en el desempeño de su trabajo, debido a que enfatizan que se les remarca mucho los errores, pero cuando su desempeño sobresale y aportan esfuerzos extras a sus funciones en el puesto de trabajo no reciben de parte del jefe inmediato un reconocimiento, así mismo no resaltaban las actitudes positivas en reuniones que se tiene en el departamento. Por ello mostraron interés en el sistema que evalué su desempeño, ya que consideran que es una oportunidad para que sus jefes midan su desempeño y basado a ello pueda la organización establecer planes de desarrollo para los colaboradores. El 22% opinaron negativamente, indicaron que su jefe puede medir su desempeño de acuerdo al trabajo que ellos realizan, algunos colaboradores no mostraron interés ya que tienen la idea errónea que será una evaluación para medir únicamente aspectos que los perjudicaran.

Es de importancia dar a conocer que muchos colaboradores del área operativa, mismos que laboran en la planta de producción y en bodega, demostraron resistencia a ser evaluados, debido a estos resultados es necesario que se realice una campaña de sensibilización para todos los colaboradores, para informar sobre la importancia del sistema y no causar inestabilidad e insatisfacción en el personal.

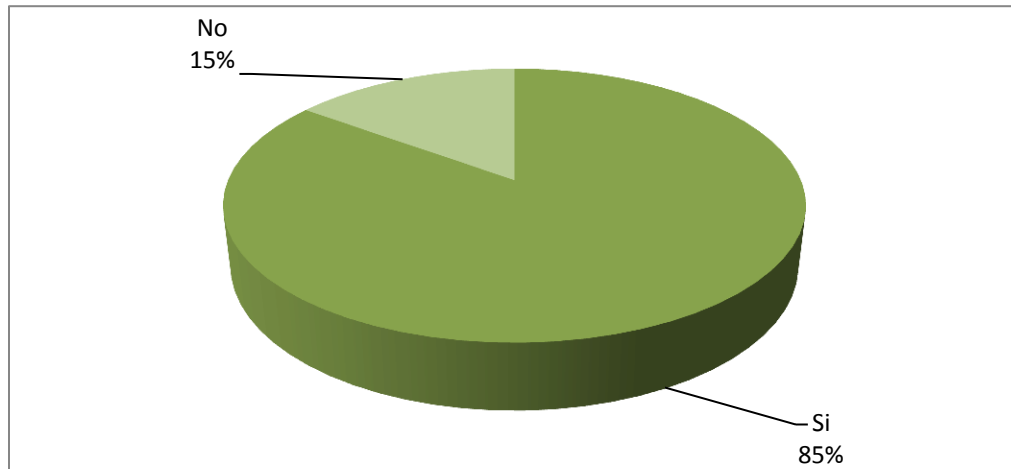
Los colaboradores del área administrativa en su mayoría, no tienen el conocimiento sobre ser evaluados sobre su desempeño, pero demostraron interés en que sus jefes obtengan el conocimiento del potencial que ellos puedan brindar para el buen desarrollo de la organización así como el desarrollo individual, y el logro de objetivos organizacionales e individuales.

Gráfica 24

Empresa de productos de consumo masivo

Conocer su desempeño y poder perfeccionar determinadas actividades de su puesto de trabajo mediante un sistema de evaluación del desempeño

Abril 2014



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los colaboradores del área administrativa y área operativa, el 85% afirmo que desean conocer su desempeño y poder perfeccionar determinadas actividades de su puesto de trabajo que se encuentran débiles para lograr mejores resultados en sus funciones de trabajo y lograr los objetivos planteados en su departamento. El 15% indicaron lo contrario, no les interesa conocer que actividades podrían perfeccionar debido a que indicaron que su trabajo lo realizan bien y de ser lo contrario sus jefes se lo harían saber, pero no necesitan que se les mida con ninguna evaluación ya que sus funciones de trabajo las realizan dando su máximo esfuerzo para realizarlas.

Así mismo se determina que los colaboradores que conforman tanto del área administrativa como del área operativa, consideran importante que se dé a conocer sus áreas de oportunidad o sus fortalezas en su puesto de trabajo, ya

que indican que se sienten desmotivados porque demuestran tener potencial pero el mismo no es tomado en cuenta, dando su máximo esfuerzo. Para los mandos medios únicamente es importante cumplir con los objetivos. De igual manera los colaboradores indican importante conocer sus áreas débiles para poder perfeccionarlas, y así minimizar errores, ubicando de donde provienen.

En el área de producción, se cometen errores repetitivos, los cuales causan pérdidas financieras, clientes insatisfechos, y perdida de proveedores y clientes. Sin embargo es importante mencionar que algunos colaboradores no mostraron mucho interés en saber sus puntos débiles, motivo por el cual como se mencionaba anteriormente se tendrá que hacer la campaña de sensibilización para remarcar la importancia y desaparecer la mentalidad negativa que se tenga con la implementación del sistema.

2.7 Análisis y discusión de resultados

La empresa de productos de consumo masivo, es una empresa Guatemalteca industrial, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos para automóviles, cuidado del calzado, ceras naturales para uso en el hogar como a nivel empresarial y la línea de útiles escolares. La empresa distribuye sus productos en el mercado Guatemalteco, Centroamericano y en el Caribe, logrando abrir mercado en otros países como México, Colombia entre otros.

La empresa objeto de estudio carece de un sistema de evaluación del desempeño que se concentre en realizar un análisis objetivo del desempeño de cada colaborador, así mismo medir la eficiencia con la que ejecutan el trabajo, actualmente enfrenta la siguiente problemática por no tener un instrumento que determine el rendimiento de los colaboradores en la organización, impactando en el desempeño laboral, como se describe a continuación:

No se le brinda una adecuada retroalimentación a los colaboradores en su puesto de trabajo, se conocen de manera informal las funciones del puesto de trabajo, las cuales no se cumplen en su totalidad, los objetivos por departamento no están establecidos en su totalidad estableciendo únicamente el objetivo general, debido a que existen departamentos de soporte, los descriptores de puestos los cuales algunos se encuentran desactualizados, siendo un 70% de información real y actualizada que los conforma. La falta de compromiso para el logro de objetivos, como inseguridad para realizar las tareas, errores repetitivos, desperdicio de materia prima por la inapropiada aplicación de procedimientos, entre otros.

Para el desarrollo de la investigación documental y de campo efectuada en la empresa de productos de consumo masivo, se realizaron diversos instrumentos para dar a conocer y obtener un mejor escenario de la situación actual de la empresa objeto de estudio tales como: la observación misma que fue llevada a cabo al momento de conocer las instalaciones de la empresa de productos de consumo masivo, donde se realizó la visita a la Gerencia General y otras áreas administrativas de la misma. Así mismo se logró determinar que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida, y descriptores de puestos desactualizados en un 30% en el área administrativa, específicamente en los departamentos de mercadeo, calidad y contraloría, sin embargo los formatos que la empresa determino requieren de varios cambios necesarios para lograr el objetivo de un descriptor de puestos. Se evidencio según la entrevista con Gerencia General, la inexistencia de herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores.

En cuanto a evaluación del desempeño laboral, los mandos medios, y los colaboradores del área administrativa y operativa desconocen el procedimiento para llevar a cabo dicha evaluación. Es necesario determinar que algunos colaboradores que conforman los mandos medios tienen el conocimiento teórico

adquiridos en las distintas carreras universitarias; sin embargo la mayoría de los colaboradores muestran interés e importancia en contar con un instrumento que ayude a determinar en qué medida el colaborador es productivo, y conocer el rendimiento para influir en sus conocimientos, actitudes y habilidades y así mismo detectar debilidades, para mejorar el rendimiento de los colaboradores a futuro. Así mismo conocer la eficiente labor que los colaboradores realizan para el logro de objetivos, y por ende el logro de la misión organizacional. Los mandos medios establecieron que con dicho instrumento la organización obtendrá un mejor talento humano, mejor calificado y remunerado que conlleva a la empresa objeto de estudio mejorar la credibilidad y la satisfacción de la organización hacia los clientes.

Actualmente en la empresa de productos de consumo masivo, evalúan el desempeño de manera informal con distintos métodos incompletos realizados por los mandos medios. Cada jefe inmediato posee su propia percepción del desempeño, motivo por el cual cada uno aplica diferentes métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores. Estos parámetros determinan según los mandos medios, el buen o mal desempeño de los colaboradores, motivo por el cual el 18% determina que es innecesario un método o instrumento.

Así mismo se detectó que en la empresa objeto de estudio existe una cultura de impulsar con mayor fuerza el reprender y remarcar los errores cometidos que el felicitar y resaltar las tareas excepcionales que realizan los colaboradores de forma excepcional. La retroalimentación que reciben los colaboradores por medio de sus jefes inmediatos no es la adecuada, debido a que los mandos medios tienen un concepto no claro sobre el tema, motivo por el cual los colaboradores no son retroalimentados de forma adecuada, ya que no se tiene en la organización un instrumento que otorgue resultados de evaluaciones del desempeño de cada colaborador, para poder fundamentar la retroalimentación que recibirá cada uno de ellos que conforman el recurso humano de la empresa

de productos de consumo masivo. Los mandos medios se cimientan en un gran porcentaje mediante objetivos específicos y errores en producción para poder retroalimentar al personal a su cargo, y no en un sistema en evaluación del desempeño que determine las debilidades de cada colaborador, siendo la retroalimentación un instrumento de mejora continua, que ayuda a brindar sugerencias y observaciones identificadas en los colaboradores con el fin de mejorar en el desempeño, en los procesos y el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

El desempeño de los colaboradores no es medido formalmente en la organización, entre los métodos utilizados para medir el rendimiento cabe mencionar, medición de tiempo de entrega de las tareas asignadas, por errores frecuentes, por productividad, resultados alcanzados e incremento de ventas, así mismo en la organización no se tienen establecidos los indicadores que permiten medir y evaluar el rendimiento de los colaboradores para realizar evaluaciones más objetivas para la organización. La retroalimentación que los mandos medios brindan a los colaboradores en un 55% es en reuniones grupales, siendo un 27% reuniones individuales, determinando que es una retroalimentación inadecuada, debido que la comunicación que se debe tener con el colaborador es personal, frente a frente para conocer el punto de vista de la persona y no de manera grupal como se realiza en la empresa objeto de estudio. Los colaboradores del área administrativa y operativa indican que si reciben retroalimentación mediante su jefe inmediato, teniendo en cuenta que muchos colaboradores no tienen un concepto claro de cómo deben retroalimentarlos, indicando que en su mayoría reciben retroalimentación sobre corrección de errores y de manera verbal por su jefe inmediato.

En la empresa de productos de consumo masivo, no existen instrumentos formales de evaluación del desempeño laboral, únicamente los mandos medios tienen percepciones de las tareas ejecutadas por los métodos empíricos que

utilizan, de igual forma no se cuenta con el seguimiento de resultados del desempeño laboral de los colaboradores. Los jefes inmediatos realizan reuniones periódicas con su personal para determinar aspectos acerca de las tareas asignadas mas no verificar el desempeño de los colaboradores.

Para la empresa de productos de consumo masivo, tiene un impacto negativo el continuar sus procesos administrativos y operativos sin un sistema de evaluación del desempeño formal, ya que mucha de la problemática actual se debe por la falta de un instrumento que determine y dé a conocer el rendimiento de los colaboradores, para que la organización mejore sus procesos internos tanto como su relación externa, la cual es imperante para la continuidad del giro del negocio así como para enfrentar los cambios que impulsa el mercado y los retos que implica operar en un país en vías de desarrollo. Dentro del impacto negativo que afecta a la organización se puede mencionar los siguientes aspectos:

- El recurso humano de la organización no se encuentra evaluado, por lo tanto no se logra identificar el potencial que posee cada colaborador y así obtener la seguridad de que se encuentre el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
- Prolongar los distintos problemas relacionados al desempeño laboral tales como falta de compromiso para el logro de objetivos, errores repetitivos e inseguridad para realizar las tareas asignadas en el puesto de trabajo.
- La inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño formal, repercute en no obtener el conocimiento del desempeño de cada colaborador, la eficacia y eficiencia que cada uno posee para realizar las funciones en el puesto de trabajo.

- La retroalimentación que se le da a los colaboradores no es la adecuada y la comunicación entre colaboradores se encuentra débil.

Por lo tanto en el siguiente capítulo se propone un sistema de evaluación del desempeño laboral que permita a la empresa de productos de consumo masivo contar con un instrumento formal que mida el desempeño de los colaboradores, minimizando la problemática identificada, permitiendo a la organización identificar el potencial de los colaboradores.

CAPITULO III
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS
DE CONSUMO MASIVO

3. Introducción

Se presenta la propuesta de solución para la empresa de productos de consumo masivo, la cual fue definida con base a la información obtenida a través de la investigación documental y de campo realizada a la organización anteriormente descrita. A continuación se determina el sistema de evaluación del desempeño propuesto, el método a utilizar, las fases de la implementación y funcionamiento del sistema en la empresa objeto de estudio.

3.1 Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos y a través del estudio realizado en la empresa de productos de consumo masivo, se propone la implementación de un método de evaluación de escalas gráficas, determinado por factores de evaluación en las filas y en las columnas los grados o calificación que se le otorga al evaluado en estos factores, este método ha sido ampliamente descrito en el marco teórico del documento. El Método de Escalas Gráficas fue elegido para la empresa de productos de consumo masivo, ya que se adecua a las necesidades de la empresa, este método cubrirá las necesidades de evaluación del desempeño de los colaboradores, asimismo minimiza la problemática planteada, además permitirá:

- Evaluar el potencial humano en los distintos niveles que conforma la organización, en periodos de tiempo corto, mediano y largo plazo.

- Identificará debilidades de los colaboradores, mismas que necesitan ser reforzadas mediante actividades específicas o cursos de capacitación orientados a la mejora continua.
- Identificará los factores de apoyo que los colaboradores requieran del jefe inmediato o bien de los distintos departamentos, para la realización de las funciones del puesto de trabajo.
- Permitirá brindar soporte a la organización en los factores de motivación, satisfacción, superación personal, crecimiento profesional y mejora continua, estimulando la productividad, el compromiso y las buenas relaciones humanas.
- Logrará determinar un mejor perfil, asimismo mejorar el proceso de reclutamiento debido a que se atraerá un mejor talento humano a la organización.
- Identificará a los colaboradores que poseen actitudes inadecuadas, o bien un perfil no idóneo a las funciones que realizan, y proponer acciones de mejora en el proceso de selección del personal.

Asimismo fue elegido este método para ser aplicado en la empresa de productos de consumo masivo, por ser un método que les brinda a los evaluadores una herramienta de fácil comprensión, siendo su implementación y ejecución simple, Permitiendo tener una visión amplia de los factores de evaluación e involucrando de forma directa a los evaluadores en la ponderación de los factores que posteriormente se evaluarán, permitiendo que el jefe inmediato sea el que determine el nivel de prioridad y la importancia de los factores.

Este método le brinda al evaluador poco trabajo, debido a que la forma y los registros simplifican una adecuada comprensión y procesamientos de resultados, ya que utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

A través de la utilización de este método, la empresa de productos de consumo masivo podrá tener un instrumento de seguimiento de los compromisos de mejora adquiridos por los colaboradores. Este instrumento podrá determinar e identificar si los colaboradores están mejorando su desempeño y aumentando sus capacidades.

3.2 Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño

- El sistema de evaluación del desempeño debe de adaptarse a los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Los objetivos deben estar establecidos y definidos claramente, para lograr sustentar el sistema a implementar.
- La evaluación del desempeño debe de estar enfocada y enlazada al crecimiento profesional, laboral e individual de cada colaborador.
- Para la implementación del sistema de evaluación del desempeño se requiere el compromiso, la responsabilidad y el interés de los colaboradores de la organización.
- Los factores de la evaluación del desempeño deben estar relacionados y fundamentados directamente con la información principal del puesto.

- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del evaluado y el evaluador, asimismo las recomendaciones se deben tomar en cuenta para realizar las acciones de mejora continua.

3.3 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño debe tener definidos los objetivos para sustentar el sistema, a continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

3.3.1 Objetivo general

Fomentar la eficacia y el rendimiento de los colaboradores, estimulando el desarrollo profesional, laboral e individual, para optimizar la contribución de cada colaborador al logro de la eficiencia en el desempeño laboral.

3.3.1.1 Objetivos específicos

- ❖ Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño, que se acople a las necesidades de la organización y aumente el buen desempeño de los colaboradores en un 50% en el primer periodo de evaluación.
- ❖ Crear un instrumento objetivo de valoración y apreciación cuantitativa que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores
- ❖ Identificar indicadores de desempeño en cada puesto de trabajo, para disminuir en un 18% los atrasos en procesos.
- ❖ Minimizar en un 10% el desperdicio de materia prima, en el área de producción.

- ❖ Realizar los descriptores de puestos, los cuales se encuentran desactualizados en un 30% en el área administrativa, para obtener información real de cada puesto.
- ❖ Impulsar el desarrollo profesional, laboral e individual de los colaboradores por medio de una retroalimentación efectiva.
- ❖ Facilitar la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores por medio de una retroalimentación adecuada y efectiva.
- ❖ Definir acciones de mejora para disminuir en un 15% aspectos deficientes que presentan los colaboradores en función de resultados obtenidos.

3.4 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

A continuación se detalla el funcionamiento del sistema de evaluación de escalas graficas de la empresa de productos de consumo masivo.

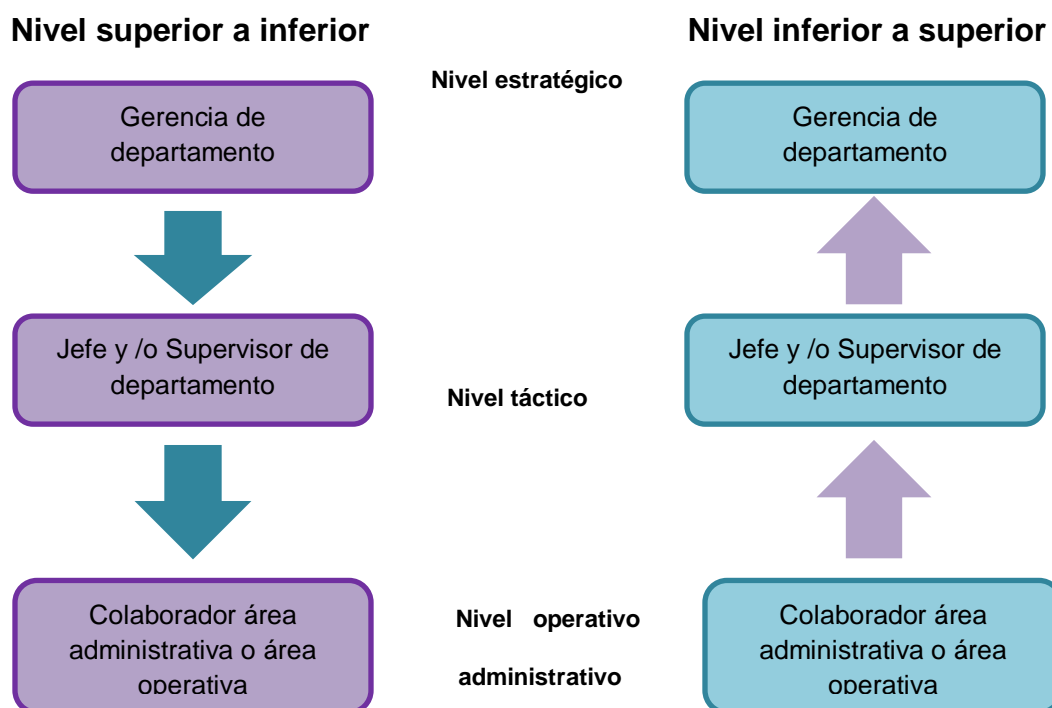
El sistema de evaluación del desempeño en la empresa objeto de estudio se llevara a cabo de forma vertical, de acuerdo a la estructura organizacional, desde los niveles estratégicos hasta a los niveles operativos administrativos, y de niveles operativos administrativos hasta los niveles estratégicos de la organización. Es importante mencionar que la estructura organizacional, se encuentra conformada por gerencias y puestos administrativos y operativos, siendo no común los puestos de jefes de departamento; sin embargo en el área operativa si existen puestos de supervisión. Por tal motivo la evaluación se llevara a cabo de forma vertical, no cumpliéndose en su totalidad las jefaturas de departamento, se llevara a cabo la estructura vertical por la existencia de los pocos puestos de jefe de departamento o supervisores. Es importante mencionar

que en los departamentos que no existen jefe de departamento o supervisor, la evaluación se realizara de Gerente de departamento a colaborador y de colaborador a Gerente de departamento.

A continuación se detalla el proceso de ejecución de evaluación del desempeño.

Gráfica 25

Estructura del proceso de ejecución de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

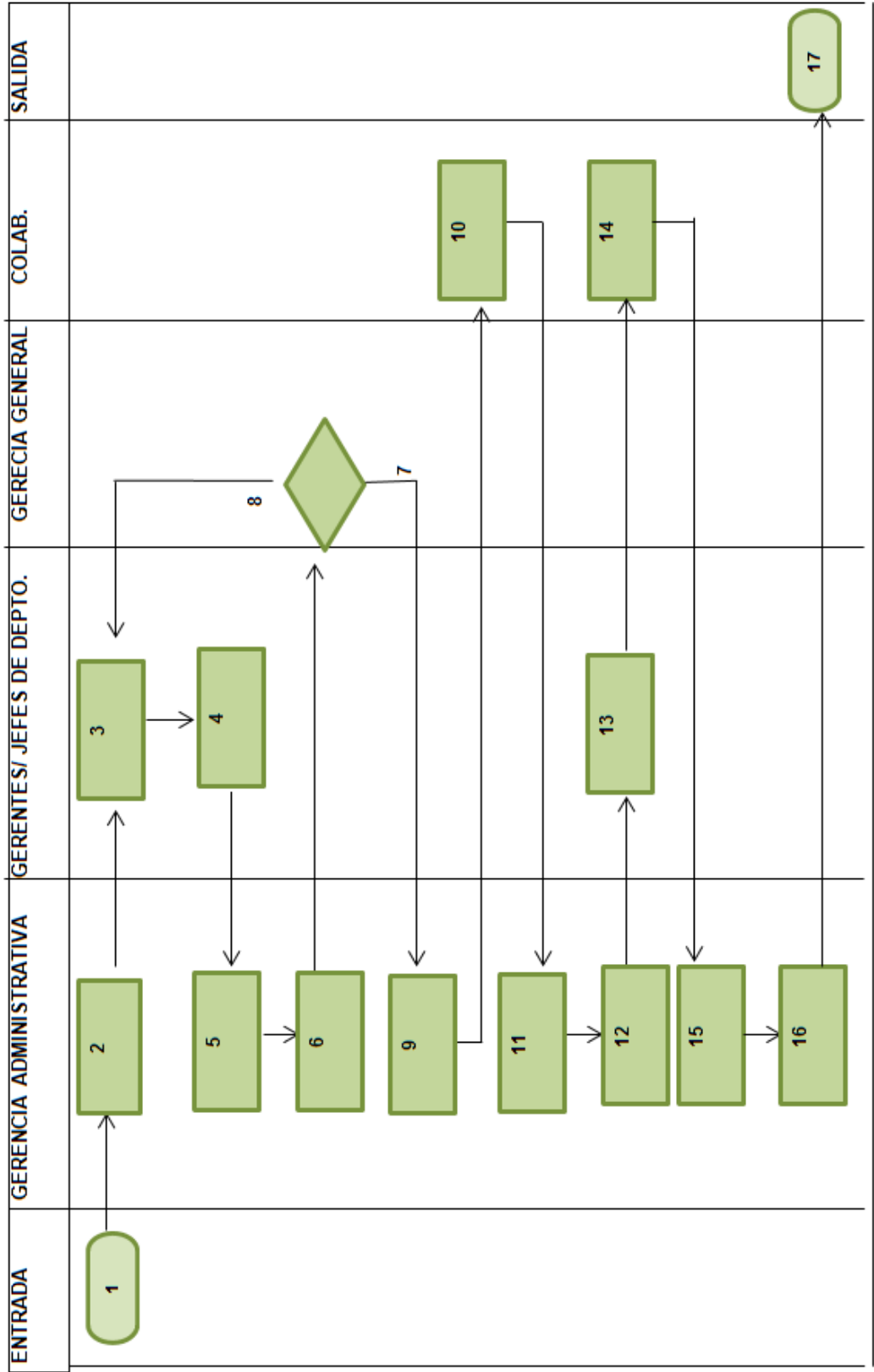
3.4.1 Proceso de evaluación

El sistema de evaluación del desempeño debe llevar un proceso de evaluación para tener un orden específico de las actividades a realizar y la claridad para implementarlo en la empresa de productos de consumo masivo. A continuación se presenta la descripción del proceso de evaluación que se debe llevar a cabo.

1. **Inicio:** el proceso inicia en la Gerencia Administrativa
2. **Gerencia Administrativa:** envía formatos de factores de comportamiento y objetivos de indicadores para validación de factores y objetivos a gerentes o jefe de departamento
3. **Gerentes/ jefes de departamento:** ingresan porcentajes de factores de comportamiento, y se determinan y se priorizan objetivos
4. **Gerentes/ jefes de departamento:** envían formatos de factores de comportamiento y objetivos e indicadores a Gerencia Administrativa.
5. **Gerencia Administrativa:** prepara formatos de factores de comportamiento y de objetivos e indicadores para que Gerencia General los valide
6. **Gerencia Administrativa:** traslada formatos de factores, objetivos e indicadores a Gerencia General para validación
7. **Gerencia General:** si Gerencia General valida los formatos, los traslada a Gerencia Administrativa
8. **Gerencia General:** si Gerencia General no valida los formatos, estos son trasladados nuevamente a los Gerentes/ jefes de departamento

9. **Gerencia Administrativa:** le traslada los formatos a los colaboradores para evaluar
10. **Colaboradores:** realizan las evaluaciones y trasladan formatos de evaluaciones a Gerencia Administrativa
11. **Gerencia Administrativa:** procesa la información y obtiene los resultados de las evaluaciones
12. **Gerencia Administrativa:** le traslada resultados y formatos de entrevista de presentación de resultados, retroalimentación y compromiso de colaboradores a Gerentes/ jefes de departamento
13. **Gerentes/ jefes de departamento:** realizan entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a colaboradores y traslada formato de compromiso del colaborador
14. **Colaboradores:** con el apoyo del jefe inmediato, llena el formato de compromiso del colaborador y traslada a Gerencia Administrativa
15. **Gerencia Administrativa:** realizan planes de acción de mejora, según necesidades de capacitación
16. **Gerencia Administrativa:** realiza reporte general y traslada a Gerencia General y se implementan planes de acción y se les da seguimiento
17. **Final:** finaliza proceso

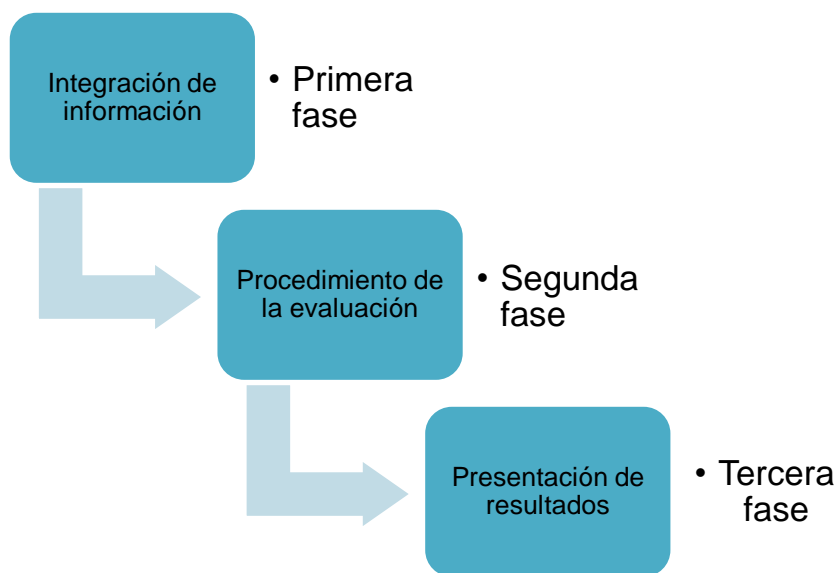
Diagrama 1
Flujograma del proceso de evaluación



El desarrollo del proceso de evaluación se llevara a cabo de forma digital, enviándose los formularios vía electrónica, según le corresponda a cada colaborador evaluar. El proceso de evaluación en el área operativa deberá ser distinto, debido a que los colaboradores de la planta de producción no utilizan equipo de cómputo ni correo electrónico para poder trasladarle los formatos vía electrónica y realizar la evaluación, los formatos deberán ser entregados impresos a los colaboradores para poder llevar a cabo la misma. El proceso de evaluación se llevara a cabo en tres fases las cuales se describen a continuación.

Gráfica 26

Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Primera fase

Integración de información

En esta primera etapa del proceso de evaluación, les será trasladada al Gerente de departamento el formato de la evaluación en el cual deben establecer en la

columna de porcentajes el valor que cada uno de los gerentes de departamento considere sea el valor que corresponde a cada factor definido de acuerdo a las necesidades de la posición. A continuación se detalla un breve ejemplo de lo anterior descrito.

El factor de calidad en el trabajo es altamente valorado en el departamento de producción de la organización, por lo que el jefe del departamento podrá otorgarle un mayor valor, que el jefe del departamento contable pueda darle al mismo. El total de los porcentajes no puede exceder un cien por ciento entre todos los factores.

Luego de finalizar con la elaboración de la valorización de los factores, se debe llenar el formato de objetivos requeridos según la posición que será evaluada, en este proceso si en el departamento existiera jefe del mismo puede aportar a gerencia del departamento apoyo para llenar el formato, al culminar el proceso el jefe inmediato deberá asignar prioritariamente un valor a los objetivos e indicadores, los cuales asignaran automáticamente el porcentaje de prioridad de cada uno de ellos. El departamento administrativo será el encargado de determinar los indicadores del desempeño establecidos en los descriptores de puestos, según la posición.

El formato de objetivos e indicadores será trasladado al Gerencia general para ser validado, asimismo verificar los porcentajes asignados a los factores. Al momento en que estos formatos se encuentren validados por Gerencia general, el departamento administrativo debe preparar todo el material necesario para el proceso.

Para los colaboradores del nivel estratégico, el proceso de determinación de porcentajes en factores lo realiza Gerencia general, y la validación será realizada por junta directiva de la organización, llevando a cabo el proceso antes descrito.

Segunda fase

Procedimiento de la evaluación

Para llevar a cabo el proceso de ejecución del sistema de evaluación del desempeño, es necesario enviar los instrumentos de evaluación según corresponda al nivel y puesto a evaluar, mismos que serán enviados por medio electrónico, siendo este por correo electrónico de la organización. Los colaboradores recibirán el formato de evaluación clasificado en factores conductuales, según corresponda el puesto que evaluara y el formato de objetivos e indicadores lo recibirán los jefes inmediatos para evaluar a sus colaboradores según corresponda la jerarquía.

Con el fin que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado en el periodo de evaluación, se determinan cuatro grados de calificación para los factores conductuales establecidos y para el alcance de objetivos e indicadores. El evaluador debe utilizar criterio propio para evaluar. A continuación se presentan los grados de calificación a utilizar:

Evaluación de comportamientos

Grado 1 factor nunca observado en el colaborador

Grado 2 factor escasamente observado en el colaborador

Grado 3 factor algunas veces observado en el colaborador

Grado 4 factor siempre observado en el colaborador

Alcance de objetivos e indicadores

Grado 1 objetivo no fue alcanzado

Grado 2 objetivo fue escasamente alcanzado

Grado 3 objetivo fue medianamente alcanzado

Grado 4 objetivo fue totalmente alcanzado

Para mejor identificación de los grados de calificación en el instrumento de evaluación, las celdas cambiarán de color al momento de ingresar el número, estos estarán representados de forma visual a través de colores identificados de la siguiente manera, grado uno color rojo, grado dos color azul, grado tres color amarillo y grado cuatro color verde.

Tabla 1
Identificación visual de grados de calificación

Grados	Color	Simbología
Grado 1	Rojo	1
Grado 2	Azul	2
Grado 3	Amarillo	3
Grado 4	Verde	4

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

El formato de evaluación únicamente permite ingresar la numeración de uno al cuatro, en las casillas de cada factor, no permitiendo al evaluador ingresar una calificación errónea. Al momento de que el evaluador realice dos ingresos de calificación inadecuada o una calificación arriba de cinco, el sistema no lo aceptara emitiendo un mensaje con letras rojas indicando “ingrese calificación entre uno a cuatro”. El colaborador al momento de finalizar el proceso de evaluación debe guardar el instrumento y enviarla al departamento administrativo, para que se realice la integración de los resultados. El formato de objetivos e indicadores será realizado únicamente por los jefes inmediatos de los colaboradores.

El instrumento se debe imprimir para el área operativa como se describió anteriormente, motivo por el cual no se puede llevar a cabo la identificación visual de los grados de calificación por medio de colores. El departamento

administrativo tendrá que tabular manualmente las evaluaciones del área de producción, sin embargo los grados de calificación si serán los mismos que los del área administrativa.

Tercera fase

Presentación de resultados

Al culminar el proceso de evaluación, el departamento administrativo recibe los resultados de evaluación de los colaboradores de la organización, debe trasladarle los resultados al jefe inmediato del colaborador evaluado, adjuntando el formato de entrevista de presentación de resultados y el de retroalimentación, mismos que serán utilizados para realizar la entrevista de discusión de resultados que llevara a cabo el jefe inmediato con el colaborador evaluado. Asimismo el formato de compromiso del colaborador que se deberá llenar con apoyo del Gerente o jefe inmediato (entrevistador)

Esta reunión debe llevarse a cabo de forma individual, de jefe inmediato a colaborador evaluado, indicando y retroalimentando lo siguiente:

- Dar a conocer los resultados obtenidos en la evaluación.
- Mostrar al colaborador cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar en relación al desempeño de su puesto de trabajo.
- Reconocer y apreciar los aportes individuales del colaborador y hacerle conciencia en la conducta positiva que está llevando a cabo para reforzar la consecución en el futuro.
- Estimular al colaborador para que realice una autoevaluación sobre el desempeño en su puesto de trabajo.

- Establecer acciones para mejorar el desempeño y buscar soluciones en debilidades que demuestra la evaluación del colaborador.
- Detectar necesidades de capacitación o entrenamiento necesarios para la obtención de logros, en el siguiente periodo de evaluación.
- Determinar compromisos y acuerdos, mediante el formato de compromisos del colaborador.

Luego de realizada la entrevista de presentación de resultados y retroalimentar al colaborador, se debe trasladar los formatos de entrevista de presentación de resultados, retroalimentación y compromiso del colaborador, mismo que deberá de ser entregado al departamento administrativo; mismo que deberá elaborar un informe general de resultados de evaluación y planes de acción de mejora por departamento, estos serán entregados al Gerente General para discutir resultados y validar planes de acción, del departamento administrativo debe quedarse con una copia del informe.

Es importante determinar que los logros obtenidos en este proceso, se utilizaran y servirán como objetivos para la siguiente evaluación del desempeño.

3.4.2 Ciclo de la evaluación

La evaluación del desempeño debe llevarse a cabo tres veces al año en un periodo de cuatro meses cada evaluación, durante el primer año de implementación es importante realizarlo en el periodo descrito, posterior a este año se podrá realizar semestralmente.

Periodos de evaluación:

- Primera evaluación:
Se llevara a cabo en el mes de Enero.

- Segunda evaluación:
Se llevara a cabo en el mes de Mayo
- Tercera evaluación:
Se llevara a cabo en el mes de Septiembre

Es importante determinar que existe flexibilidad en los periodos de evaluación, ya que se puede realizar en la primera quincena del mes o bien en la segunda quincena, enfatizando que no se puede modificar el mes en que se realizara, ya que el control que se lleva del rendimiento de los colaboradores debe ser cada cuatro meses, tres evaluaciones anuales como se determinó anteriormente.

3.4.3 Responsabilidades del proceso de evaluación

La responsabilidad de la adecuada ejecución de la evaluación del desempeño para el área administrativa y área operativa de la empresa de productos de consumo masivo, será del departamento administrativo a través del Gerente del departamento.

Cada colaborador es responsable de realizar las evaluaciones del desempeño que le sean asignadas con ética, profesionalismo y criterio propio al momento de calificar a los colaboradores que se están evaluando.

Es responsabilidad de las jefaturas realizar la entrevista de presentación de resultados así mismo de retroalimentar a los colaboradores evaluados de acuerdo a los resultados obtenidos. Asimismo de retroalimentar los resultados obtenidos al departamento administrativo ocho días posteriores a ser entregados los resultados individuales de sus colaboradores.

La Gerencia administrativa es responsable de unificar los resultados del área administrativa y área operativa y trasladar la información a Gerencia general y a junta directiva, para dar a conocer la situación actual de la organización.

3.4.4 Recomendaciones para el evaluador

El evaluador debe ser cuidadoso y tomar en cuenta algunas recomendaciones al momento de realizar la entrevista de presentación de resultados y retroalimentar al colaborador. A continuación se presentan algunas recomendaciones importantes:

- Saludar y ser cordial generando un ambiente relajado y cómodo para ambos.
- Hablar con claridad, objetivamente e identificar y marcar los aspectos positivos (fortalezas) del colaborador.
- Identificar e indicar con claridad los aspectos negativos o bien las debilidades que se detecten en el colaborador.
- Dialogar sobre el desarrollo y crecimiento profesional y personal del colaborador.
- Otorgarle un espacio y escuchar al colaborador para que pueda expresarse.
- No involucrar emociones al momento de entrevistar.
- Concluir la entrevista con un cierre cordial que permita generarle al colaborador una sensación de satisfacción y buena comunicación al poder conversar con su jefe.

3.4.5 Descriptor de puesto

El descriptor de puestos luego de ser analizarlo en el capítulo anterior, se le recomienda a la empresa de productos de consumo masivo, realizar algunos cambios en el orden del formato del descriptor, actualizarlo, determinar indicadores del puesto y establecer un perfil en un enunciado individual, para obtener un descriptor más detallado y con un orden establecido. Es importante indicar que se utilizó como ejemplo el puesto de Gerente de compras, ya que anteriormente se describió la estructura de la ejecución del proceso de evaluación, incluyendo a jefaturas de departamento; es necesario mencionar que la organización objeto de estudio no cuenta con muchas jefaturas, motivo por el cual para ejemplificar mejor y facilitar el entendimiento del proceso de evaluación se utilizó el departamento de compras ya que este si cumple con Gerente, jefe de departamento y asistente de compras.

El formato del descriptor del puesto se encuentra establecido de la siguiente forma:

1. Datos generales del puesto
2. Propósito del puesto
3. Funciones del puesto
4. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional
5. Especificación con el puesto
6. Responsabilidad
7. Competencias requeridas
8. Nivel de esfuerzo
9. Condiciones ambientales
10. Riesgos

A continuación se presenta el descriptor de puestos ordenado y con algunas modificaciones mencionadas en el capítulo anterior.

Formato 2

Propuesta de descripción de Puesto

1. Datos generales del puesto

Título del puesto:	Gerente de compras
Departamento:	Compras
Código del puesto:	CG09
Puesto al que reporta:	Gerente General
Puestos que le reportan:	Jefe de compras , asistente de compras
Fecha de elaboración:	15/ 01/ 2009
Fecha de actualización:	06/ 06 /2014

2. Propósitos del puesto

Proporcionar la determina búsqueda, negociación y compra de productos nuevos para la ampliación de catálogo de productos, asimismo sustituir productos para mejorar la calidad y el precio de materia prima y velar por mantener la cantidad necesaria de materia prima en bodegas para la utilización de la misma.

3. Indicadores del puesto

- Cálculo de compra fuera de tiempo estipulado
- Análisis incorrecto de la cantidad de a comprar

4. Funciones del puesto

1. Velar por el cumplimiento de la calidad de los productos mediante la materia prima obtenida
2. Seleccionar materia prima de calidad para mejora continua de productos
3. Analizar y comparar materia prima de proveedores para mejorar calidad y costos
4. Realizar negociación de precios de materia prima con proveedores
5. Detectar nuevos proveedores que brinden materia prima que cumpla con las normas de calidad iso-9000 de la organización

6. Velar por que el proceso de entrega de materia prima se realice en el tiempo estipulado al área de producción
7. Realizar la planeación de entrega de materia prima al área de producción de la organización.
8. Verificar e Inspeccionar la entrega de materia prima a bodega
9. Evaluar que la materia prima cumpla con los requisitos convenidos al momento que el proveedor realice la entrega
10. Realizar reportes mensuales de compras realizadas y entregarlos a Gerencia general
11. Establecer tiempos máximos de entrega de materia prima al área de producción
12. Realizar compras de materia prima que cumpla con requisitos convenidos
13. Calcular tiempos de entrega de materia prima para brindar soporte al departamento de producción
14. Realizar reuniones mensuales para determinar puntos importantes en el departamento
15. Dar seguimiento a las solicitudes de los departamentos que le brinda soporte, para atender el requerimiento de compras.

5. Datos generales

Edad: 20 a 45

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

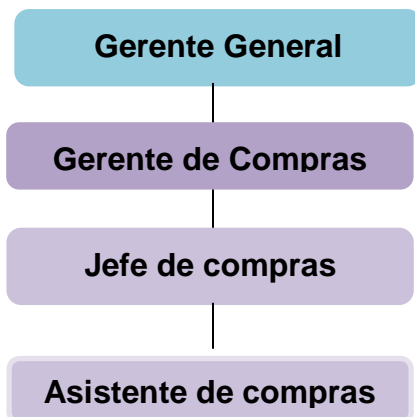
Disponibilidad de:

Cambio de Domicilio: No

Horario: Disponibilidad de horario

Viajar: No

6. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional



7. Especificación con el puesto

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Título de ingeniero industrial, mecánico o químico

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 5 años en las áreas de producción, logística y distribución, manejo de personal operativo y seguridad industrial, conocimientos y aplicación de norma iso 9000

Habilidades y destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Alta capacidad de trabajar en equipo, buena relación con clientes, proveedores y colaboradores, don de mando y liderazgo participativo, capacidad de análisis y síntesis, delegación eficaz de funciones y tareas, alto grado de responsabilidad económica, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, trabajar con distintos niveles de exigencia.

8. Responsabilidad

Errores
<ul style="list-style-type: none">• En cálculo del tiempo de la compra de materia prima, cálculo del stock de materia prima en bodega

Maquinaria y equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su departamento, para el desarrollo de sus labores y celular corporativo

Relaciones internas y externas

- Relación interna: Gerente Comercial Guatemala, Gerente de Ventas Centroamérica, Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Mercadeo y Gerente Contralor
- Relación externa: bomberos, electricistas, proveedores

Información confidencial

- Exigente discreción sobre el manejo de costos de materia prima y proveedores, alta confidencialidad en stock de materia prima y precios.

Dinero y valores

- Si posee responsabilidad con dinero y presupuesto por la compra de materia prima para el área de producción

Supervisión

- Supervisión recibida por el Gerente General
- Supervisión al personal de su departamento

9. Competencias requeridas

▪ Liderazgo
▪ Planeación
▪ Administración
▪ Servicio al Cliente
▪ Pro-activo
▪ Trabajo en equipo
▪ Resolución de problemas

10. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

11. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

12. Complejidad del puesto:

13. Libertad de decisiones:

14. Manejo de recursos:

Autorización y/o Administración de Presupuesto: Sí Monto: \$ 0
Resguardo de equipo de cómputo, mobiliario de oficina e instalaciones: Sí
Monto: \$ 0
Tiene personal a su cargo: Sí Cuantas plazas: 1
El empleado maneja información confidencial: Sí

15. Riesgos

Lesiones	Alta	Media	Baja	Lesiones	Alta	Media	Baja
Caídas	No	No	Sí	Quemaduras	No	No	Sí
Raspaduras	No	No	Sí	Fracturas	No	No	Sí
Mutilaciones	No	No	Sí				
Golpes	No	No	Sí				
Otros	No	No	Sí				

16. Identidad propia de la función principal del puesto:

Administrativo / Operativo

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Perfil del puesto

Puesto: Gerente de Compras

Nivel académico: Ingeniero industrial, Ingeniero mecánico o Ingeniero químico

Acreditación/ especialización: sólidos conocimientos en análisis y control de actividades de logística, abastecimiento, control de stocks, rotación de producto, distribución de espacios en bodegas, conocimiento en importaciones, manejo y distribución de productos que acrediten su formación para el manejo y control de calidad en materia prima de la organización.

Experiencia:

- Planificación de procesos en producción
- Organización procesos en producción
- Conocimiento de mantenimiento de maquinaria industrial y flota de vehículos
- Supervisión y manejo de personal operativo
- Conocimientos de sistema de prevención de accidentes, de salud y seguridad ocupacional
- Dominio de manejo y distribución de productos
- Conocimiento de logística de transporte de producto de consumo masivo
- Dominio del idioma ingles nivel intermedio
- Conocimientos informáticos
- Conocimiento y aplicación de normas iso 9000
- Dominio y aplicación de leyes fiscales y pagos de impuestos
- Realizar documentos de navieras
- Realizar procedimientos de importación y exportación
- Realización de reportes de materia prima comprada

3.4.6 Proceso de sensibilización a los colaboradores

En la investigación realizada en la empresa de productos de consumo masivo, se determinó la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño formal para los colaboradores, asimismo los mandos medios en su gran mayoría no han realizado el proceso, sin embargo la minoría de jefaturas tienen un conocimiento teórico del tema por el agrado académico que poseen.

Es por ello necesario e importante realizar y utilizar algunas herramientas que servirán a la organización para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación, permitiendo identificar objetivos y metas reales que se desean alcanzar. Con estas herramientas se busca minimizar los comentarios negativos y el rechazo al proceso de evaluación que los colaboradores puedan transmitir al momento de la realizar la evaluación.

A continuación se presentan las herramientas a utilizar en el proceso de sensibilización.

Gráfica 27

Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Este boletín será enviado a todos los colaboradores del área administrativa por medio electrónico, cada boletín será enviado varias veces en diferentes días para que el colaborador pueda observarlo. Asimismo se imprimirán quince afiches en total, con el mismo contenido para colocarlo en el área operativa y administrativa de la organización. Esta es una herramienta de expectación, la cual permitirá crear dentro de los colaboradores inquietud y un ambiente positivo con respecto a las actividades que se están realizando. De igual manera asimilar el proceso que se llevara a cabo, demostrando una actitud positiva y de colaboración; permitiéndole a los jefes inmediatos dar a conocer el proceso a sus colaboradores.

Gráfica 28
Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

A través de este boletín, se le da a conocer al colaborador la importancia que tiene su buen desempeño dentro de la organización, demostrando con ello que para la empresa es fundamental y necesario medir el rendimiento de sus colaboradores. Es por ello que en la imagen se muestra, a los colaboradores conformando importantes piezas claves para la organización, fomentando con ello la actitud positiva para el colaborar con el proceso de evaluación del desempeño que se presenta en la organización, mostrando una frase positiva y motivadora que genera expectativa para los colaboradores.

Gráfica 29
Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Este boletín indica que se iniciara muy pronto con un proceso de evaluación, en el cual todos los colaboradores del área administrativa y operativa participaran en ello.

Es importante determinar que antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño y con el objetivo de garantizar el éxito del proceso de evaluación del desempeño, se capacitara al Gerente Administrativo respecto a temas básicos importantes y luego el facilitará la capacitación que será dirigida a gerentes y jefes de departamento, para garantizar la adecuada ejecución del mismo, asimismo permitir que los jefes inmediatos puedan influenciar de manera positiva en los colaboradores en el proceso de evaluación y generar compromisos reales de mejora.

La capacitación tendrá duración de cinco sesiones, cada una de 4 horas y el contenido de la misma se desglosara de la siguiente manera:

Tabla 2
Contenido de dos sesiones de capacitación, para gerentes y jefes acerca de evaluación del desempeño

Horario	Sesión I y II	Capacitador
8:00 AM a 12:00 PM	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de evaluación • Beneficios de la evaluación • Ciclo de la evaluación • Recomendaciones para el evaluador • Método de escalas graficas • Entrevista de resultados de evaluación • Técnicas de comunicación y establecer confianza 	Expositor interno

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Es importante otorgar capacitación acerca de las técnicas, conceptos básicos de la entrevista de presentación de resultados y la retroalimentación a los colaboradores, los jefes inmediatos y gerentes de departamento deben recibir capacitación referente a cómo realizar la entrevista de presentación de resultados y como realizar una adecuada retroalimentación. Esto con el objetivo de fortalecer la tercera etapa, la cual es muy importante en el proceso debido a que dependiendo como el jefe inmediato maneje los resultados, realice la entrevista y retroalimiente a los colaboradores será donde radique el éxito o el fracaso en establecer los compromisos del colaborador y en mejorar el desempeño en la organización.

A continuación se presenta el contenido a capacitar en la entrevista de presentación de resultados y retroalimentación.

Tabla 3
Contenido de tercera, cuarta y quinta sesión de capacitación, para gerentes y jefes acerca de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación

Horario	Sesión III, IV y V	Capacitador
8:00 Am a 12: 00 PM	<ul style="list-style-type: none"> • Como realizar la entrevista de presentación de resultados • Como romper el hielo en una entrevista • Los pasos a seguir de una entrevista de retroalimentación • Recomendaciones para el entrevistador • Dramatización de entrevista correcta e incorrecta • Ejercicio práctico de entrevista • Conclusiones y recomendaciones del capacitador 	Expositor interno

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Los cursos serán impartidos por un capacitador interno, siendo el Gerente Administrativo el cual fue capacitado en una consultoría externa, debido a que él será el responsable de todo el proceso de evaluación del desempeño de la empresa de productos de consumo masivo. Las capacitaciones serán impartidas en la sala de juntas, utilizando equipo de la empresa (proyector, pantalla, sala de juntas, laptop).

El costo de la capacitación será la capacitación que se le impartió al Gerente Administrativo por medio de consultoría externa, el material a utilizar en las

cinco sesiones de capacitación y un refrigerio a los colaboradores, siendo este no mayor a Q 10.00 cada uno.

Posterior a la campaña de sensibilización, es necesario programar una charla informativa con jefes inmediatos y gerentes de departamento para dar a conocer y abordar temas del proceso de evaluación del desempeño a realizar en la organización tales como: Objetivos y principios del método, la descripción y la implementación del método a utilizar, así mismo la presentación de resultados y la retroalimentación a realizar. Se debe realizar esta charla con el objetivo que los colaboradores del nivel estratégico y táctico den a conocer sus puntos de vista y comentarios respecto al proceso. De igual manera se debe informar a los colaboradores del área administrativa y operativa del proceso a realizar y de los beneficios que este sistema otorga al personal y a la organización para buscar la mejora continua.

En la campaña de sensibilización, se imprimirán 15 afiches con el mismo contenido de los boletines, debido a que el área operativa no posee correo electrónico para poder observar los boletines, esto con el objetivo de causar expectación entre los colaboradores y un entorno de positivismo y no de rechazo.

3.4.7 Descripción de los instrumentos de evaluación del desempeño

Los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño que se utilizara en la empresa de productos de consumo masivo, se detallan a continuación:

Descriptor de puestos el cual se detalló anteriormente, formato de valorización de factores, objetivos e indicadores, formato de evaluación, instrumento de integración de resultados, formato de cumplimiento de procesos, formato de presentación de resultados para jefes y formato de compromiso del colaborador.

3.4.7.1 Formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores

El proceso de evaluación del desempeño inicia con la fase de recolección de información. El instrumento de dicha fase está dividido en dos categorías, siendo la primera conductual o de comportamientos y la segunda el logro de objetivos e indicadores.

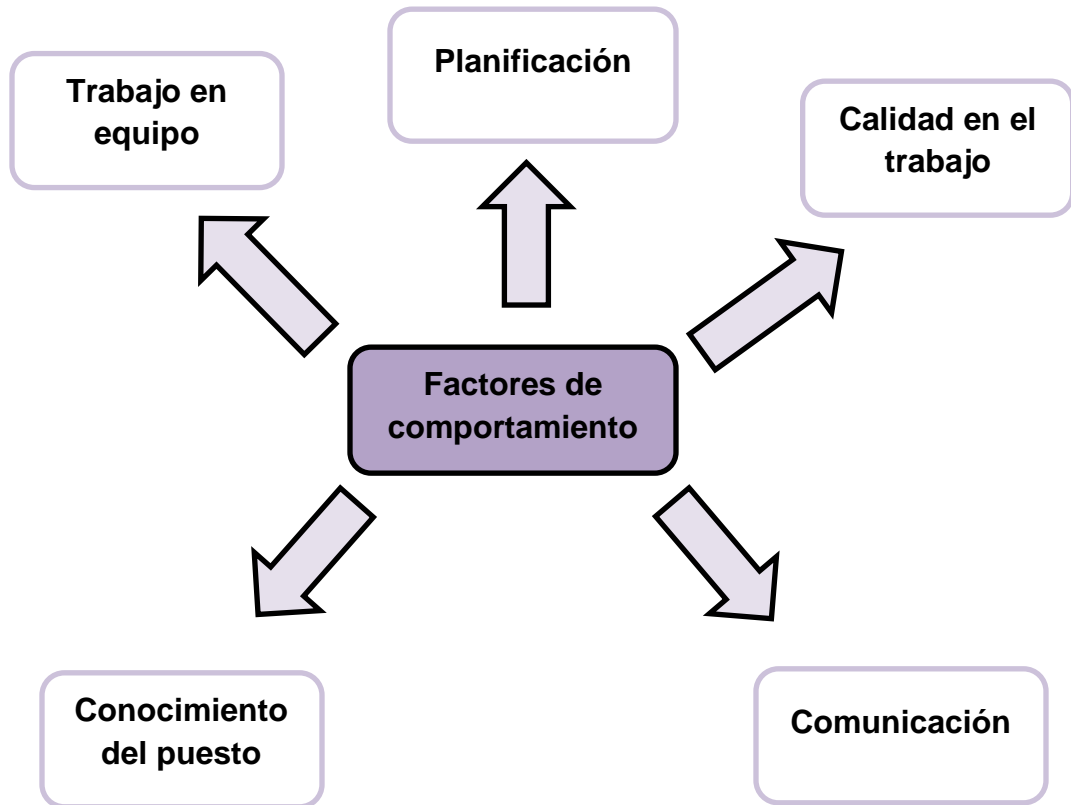
Se trasladara el formato de valorización de factores a los jefes inmediatos de cada departamento, para que estos le otorguen una calificación o punteo a cada factor según la posición o puesto al cual se va a evaluar. La calificación o el punteo que se le otorgue a cada factor debe ser en porcentaje e ingresarse en la columna de factores de comportamiento, el total de calificación de cada factor ingresado en porcentaje debe dar un total 100%.

Este instrumento contiene en la parte superior información general y necesaria tal como datos de la posición o puesto que evaluara y la posición o puesto al que se evaluara. En este formato no se realizara la evaluación al colaborador en sí, sino más bien determinar el valor de cada factor para realizar posteriormente la evaluación al colaborador.

A continuación se presenta los factores a ser valorados por comportamientos, los cuales se encuentran conformados de la siguiente forma:

Gráfica 30

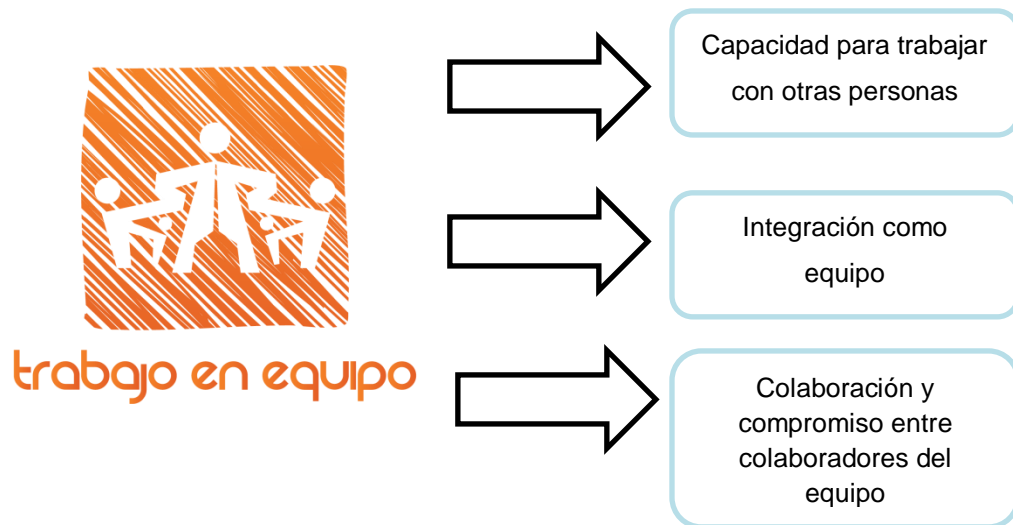
Factores de comportamiento a utilizar en la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Gráfica 31

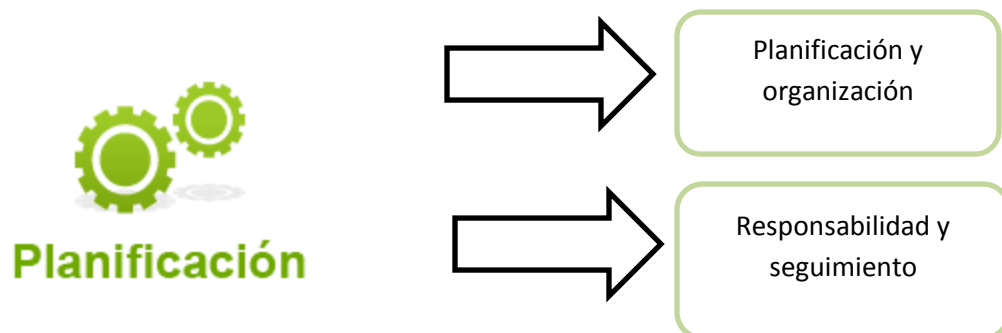
Factor de comportamiento de trabajo en equipo a utilizar en la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Gráfica 32

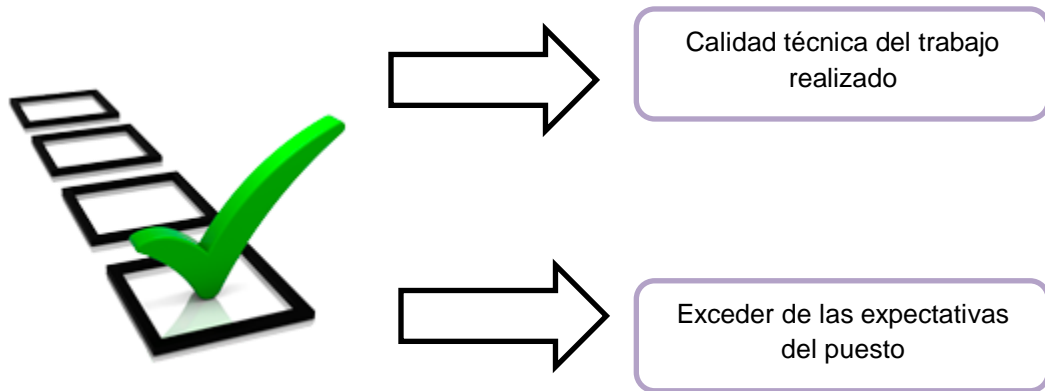
Factor de comportamiento de planificación a utilizar en la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014.

Gráfica 33

Factor de comportamiento de calidad en el trabajo a utilizar en la evaluación del desempeño

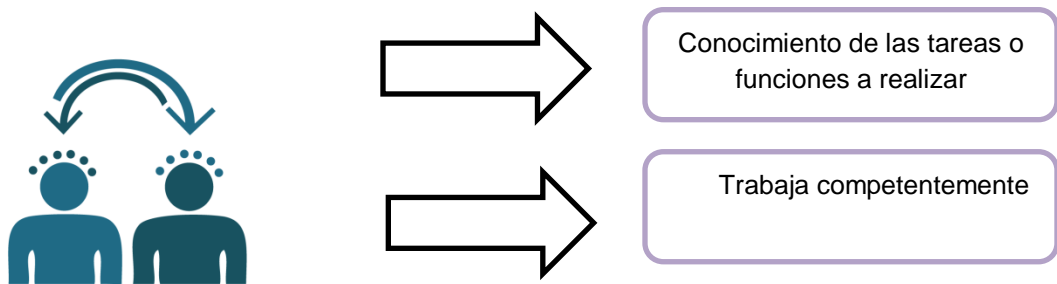


Calidad en el trabajo

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Gráfica 34

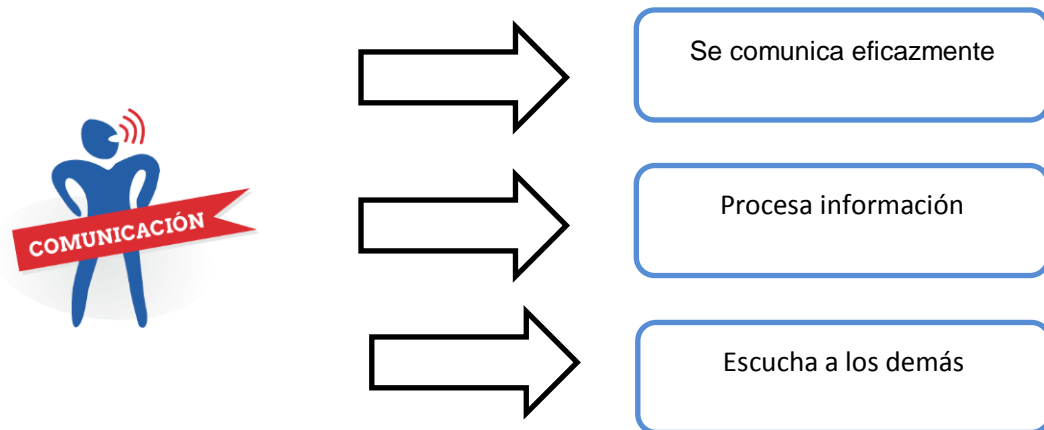
Factor de comportamiento de conocimiento del puesto a utilizar en la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Gráfica 35

Factor de comportamiento de comunicación a utilizar en la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

En el formato de valorización de factores, el jefe inmediato al colocar los punteos en porcentajes de los factores, observara que en el instrumento en la casilla de color celeste se totalizara cada factor, y al finalizar deberá dar la suma de 100%.

A continuación se presenta el instrumento que representa la valorización de comportamientos que se utilizara para evaluar cada puesto en la organización.

Formato 3
Valoración de factores para nivel de jefaturas o táctico

Fecha	Evaluación del desempeño		
01/09/2014	Nivel táctico		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Asistente de compras	Puesto:	Jefe de compras
Departamento:	Compras	Departamento:	Compras
Área	Administrativa	Área	Compras
			(1)
Factores de valorización por comportamientos			%
TRABAJO EN EQUIPO			30
CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano con su equipo de trabajo y con otros departamentos.		10
INTEGRACIÓN COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia e integra al equipo de trabajo en actividades de departamento, asimismo fomenta la participación en equipo.		10
COLABORACION Y COMPROMISO EN EL EQUIPO	Posee actitud de colaboración, compromiso y entrega, al momento de realizar las actividades del departamento.		10
PLANIFICACION			15
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza las actividades del departamento, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores.		5
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador.		10
CALIDAD EN EL TRABAJO			20
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.		10
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.		10
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			20
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Grado de conocimiento y eficiencia que debe poseer para ejercer el trabajo que realiza.		10
TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el departamento		10

COMUNICACION	.	15
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Expresa con claridad sus ideas por escrito y verbalmente cuando se es necesario, utilizando palabras de fácil entendimiento para los colaboradores	5
PROCESA INFORMACION	Resume los comentarios recibidos por los colaboradores y luego verifica que haya entendido bien la información.	5
ESCUCHA A LOS DEMAS	Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los colaboradores de su departamento	5
SUMA:		100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Este proceso debe realizarse en todos los niveles jerárquicos, asimismo se debe llevar el siguiente orden para valorizar los factores de comportamiento:

Las jefaturas o mandos medios valoran al área administrativa y al área operativa, siendo necesario determinar que si no hay jefatura en el departamento deber de ser el Gerente del mismo que determine ese valor. Los gerentes son los que le otorgan valor a los factores de mandos medios las cuales son jefaturas en las dos evaluaciones, es decir la realizada por medio del Gerente al jefe y la del colaborador del área administrativa u operativa al jefe o supervisor. El Gerente General valora a nivel gerencial, misma que es realizada por jefes al Gerente de departamento, asimismo la que es realizada de Gerente General a Gerente de departamento. Es necesario mencionar que para el nivel operativo administrativo, el cual incluye el área administrativa y operativa asimismo como para el nivel de mandos medios y nivel estratégico o gerencial, los factores específicos cambian como se puede observar a continuación en los siguientes formatos:

Formato 4
Valoración de factores para nivel gerencial o estratégico

Fecha	Evaluación del desempeño		
01/09/2014	Nivel estratégico		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Gerente de Compras
Departamento:	Gerencia General	Departamento:	Compras
Área	Gerencia General	Área	Compras
			(1)
Factores de valorización por comportamientos			%
TRABAJO EN EQUIPO			20
CLIMA INTERNO	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores.		5
INTEGRACION COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo.		5
LIDERAZGO	Capacidad que posee al liderar de manera positiva y dinámica a su equipo de trabajo con el fin de obtener resultados deseados.		10
PLANIFICACION			30
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza los objetivos del departamento asimismo da a conocer los resultados de los mismos.		15
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera necesario involucrarse y dar seguimiento y apoyo al cumplimiento de objetivos del departamento, asimismo responsabilizarse en que se cumplan los mismos.		15
CALIDAD EN EL TRABAJO			15
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.		10
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.		5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			20
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Obtiene el conocimiento necesario y la eficiencia para realizar las funciones del puesto de trabajo y desempeñar un buen trabajo		10
TRABAJA	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva		10

COMPETENTEMENTE	información para realizar las actividades en el departamento	
COMUNICACION	.	15
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados.	5
ANALIZA DECISIONES	Considera las ventajas y desventajas, así como las consecuencias de corto y largo plazo de las decisiones.	5
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable.	5
SUMA:		100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 5
Valoración de factores para nivel de mando medio o táctico

Fecha	Evaluación del desempeño		
01/09/2014	Nivel táctico		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Gerente de compras	Puesto:	Jefe de compras
Departamento:	Compras	Departamento:	Compras
Área	Compras	Área	Compras
			(1)
Factores de valorización por comportamientos			%
TRABAJO EN EQUIPO			30
CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano con su equipo de trabajo y con otros departamentos.		10
INTEGRACIÓN COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia e integra al equipo de trabajo en actividades de departamento, asimismo fomenta la participación en equipo.		10
COLABORACIÓN Y COMPROMISO EN EL EQUIPO	Posee actitud de colaboración, compromiso y entrega, al momento de realizar las actividades del departamento.		10
PLANIFICACION			15
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza las actividades del departamento, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores.		5
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador.		10
CALIDAD EN EL TRABAJO			20
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Domino y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.		10
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede los esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.		10
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			20
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Grado de conocimiento y eficiencia que debe poseer para ejercer el trabajo que realiza.		10
TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva		10

	información para realizar las actividades en el departamento	
COMUNICACION	.	15
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Expresa con claridad sus ideas por escrito y verbalmente cuando se es necesario, utilizando palabras de fácil entendimiento para los colaboradores	5
PROCESA INFORMACION	Resume los comentarios recibidos por los colaboradores y luego verifica que haya entendido bien la información.	5
ESCUCHA A LOS DEMAS	Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los colaboradores de su departamento	5
SUMA:		100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 6
Valoración de factores para nivel operativo administrativo (área administrativa)

Fecha		Evaluación del desempeño	
01/09/2014		Nivel operativo administrativo	
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Jefe de compras	Puesto:	Asistente de compras
Departamento:	Compras	Departamento:	Compras
Área	Compras	Área	Administrativa
			(1)
Factores de valorización por comportamientos			%
TRABAJO EN EQUIPO			30
CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano con sus compañeros de equipo y con otros departamentos.		10
INTEGRACION COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia y se integra al equipo de trabajo sin problema alguno, asimismo contribuye y promueve la participación en equipo.		10
COLABORACION Y COMPROMISO EN EL EQUIPO	Posee actitud de colaboración, compromiso y entrega, al momento de realizar las actividades y cumplir con los objetivos establecidos de su departamento.		10
PLANIFICACION			10
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define y organiza las acciones a seguir durante la ejecución de las funciones y las cumple según lo determinado.		5
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Realiza seguimiento a las tareas asignadas asimismo demuestra responsabilidad cuando ejecuta sus funciones y tareas establecidas por el puesto.		5
CALIDAD EN EL TRABAJO			20
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.		10
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.		10
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			25
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Grado de conocimiento y eficiencia que debe poseer para ejercer el trabajo que realiza.		15

TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y los aplica de manera rápida y competente, asimismo tiene habilidad para aprender y aplicar información nueva.	10
COMUNICACIÓN	.	15
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Expresa con claridad sus ideas de manera verbal, cuando es necesario, utilizando palabras de fácil entendimiento para comunicarse con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato.	5
PROCESA INFORMACION	Procesa la información obtenida por sus compañeros de una manera eficiente y precisa.	5
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha a sus compañeros y a su jefe inmediato sin interrumpir, de manera atenta y cordial.	5
SUMA:		100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 7

Valoración de factores para nivel operativo administrativo (área operativa)

Fecha	Evaluación del desempeño		
01/09/2014	Nivel operativo administrativo		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Supervisor de producción	Puesto:	Obrero
Departamento:	Operaciones	Departamento:	Operaciones
Area	Operativa	Area	Operativa
			(1)
Factores de valorización por comportamientos			%
TRABAJO EN EQUIPO			20
CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano con sus compañeros de equipo y con otros departamentos.		5
INTEGRACION COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia y se integra al equipo de trabajo sin problema alguno, asimismo contribuye y promueve la participación en equipo.		5
COLABORACIÓN Y COMPROMISO EN EL EQUIPO	Posee actitud de colaboración, compromiso y entrega, al momento de realizar las actividades y cumplir con las unidades producidas establecidas por su departamento.		10
PLANIFICACION			10
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza sus actividades para cumplir con el tiempo establecido de unidad producida.		5
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Realiza seguimiento a las tareas asignadas asimismo demuestra responsabilidad cuando ejecuta sus funciones y tareas establecidas por el puesto.		5
CALIDAD EN EL TRABAJO			30
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Domino y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado y eficaz.		15
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo, participativo y minimiza tiempos al producir.		15
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			25
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Grado de conocimiento y eficiencia que debe poseer para ejercer el trabajo que realiza.		15

TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y los aplica de manera rápida y competente, asimismo tiene habilidad para aprender y aplicar información y procedimientos nuevos.	10
COMUNICACIÓN	.	15
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Expresa con claridad sus ideas de manera verbal, cuando es necesario, utilizando palabras de fácil entendimiento para comunicarse con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato.	5
PROCESA INFORMACION	Procesa la información obtenida por sus compañeros de una manera eficiente y precisa.	5
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha a sus compañeros y a su jefe inmediato sin interrumpir, de manera atenta y cordial.	5
SUMA:		100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

La segunda categoría de la fase de recolección de información es la de establecer los objetivos e indicadores para ser evaluados, los indicadores serán colocados por el departamento administrativo, ya que los mismos han sido definidos en el descriptor de puestos de cada posición. Los objetivos si deben de ser definidos por la gerencia o jefe del departamento, mismos que deben de ser establecidos indicando que esperan que el colaborador deba alcanzar durante el periodo de evaluación.

El instrumento de objetivos e indicadores se divide en varias secciones, siendo la primera el encabezado del instrumento, esta información no es necesario completarla debido a que automáticamente se incluye del instrumento de factores de comportamiento anterior descrito.

La segunda sección se conforma por los objetivos e indicadores a medir, asimismo la tercera sección tiene como objetivo establecer la prioridad de los objetivos e indicadores, clasificándolos por prioridad de mayor a menor. El jefe inmediato de cada departamento deberá colocar los soportes de la evaluación,

es decir todo aquello que sirva de cimiento a la evaluación, mismos que permitirán validar de manera justa y correcta las calificaciones anteriores. A continuación se presenta el formato de valoración de objetivos e indicadores.

Formato 8

Formato de valorización de objetivos e indicadores

Fecha		Evaluación del desempeño			
03/09/2014		Hoja de objetivos e indicadores			
Evaluador		Evaluado			
Puesto:	Gerente General		Puesto:	Gerente de Compras	
Departamento:	Gerencia General		Departamento:	Compras	
Área	Gerencia General		Área	Compras	
		(1)			(2)
Objetivos e indicadores a medir		P	Soporte de la evaluación		%
Reducir en un 10% los cálculos incorrectos de tiempo estipulado para realizar compras.		4	Porcentajes mensuales de cálculos incorrectos de tiempo estipulado de compra		40
Implementar un proceso que analice la cantidad correcta de compra.		1	Validación de la implementación del proceso de compra.		10
Desarrollar estrategia para captar la mejor materia prima del mercado.		2	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo la estrategia de captación de materia prima.		20
Abastecer de la mejor materia prima del mercado al área de producción.		3	Control y verificación de la calidad del producto terminado.		30
Total prioridad		10	Suma		100
			Puntaje promedio		

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Cada uno de los instrumentos en las distintas fases del proceso de evaluación del desempeño posee las instrucciones para llevar a cabo el mismo, a continuación se describen:

Formato 9

Instrucciones para valorizar factores de comportamiento, objetivos e indicadores

A continuación se le presenta el formato de valorización de factores de comportamiento a utilizar en la próxima evaluación del desempeño. Se le pide llene el formato de acuerdo a las instrucciones siguientes:

Hoja de factores de comportamiento

- ✚ Encontrará identificada la hoja como factores de comportamiento en la primera pestaña, se encontrara los factores que debe ponderar de acuerdo al puesto en el que evaluara el desempeño.
- ✚ En la primera fila luego del encabezado se deben ingresar los valores que al final deberán sumar un total de 100%, mismos que deberán de ser ingresados de acuerdo a la necesidad, importancia y priorización del puesto.
- ✚ Las columnas de color celeste totalizaran el valor ingresado de cada factor de comportamiento, para poder observar el valor total de cada factor y poder asegurarse que suma 100%.

Hoja de objetivos e indicadores

- ✚ En la segunda pestaña encontrara identificada la hoja de objetivos e indicadores del puesto a evaluar.
- ✚ En esta sección deberá colocara los objetivos que se espera del colaborador en el puesto, en el periodo de evaluación, los indicadores ya estarán colocados de acuerdo al descriptor de puestos.
- ✚ Encontrará una casilla identificada con una (P) la cual indica la prioridad de los objetivos e indicadores del puesto, en el cual deberá colocar de mayor a menor el objetivo o indicador que considere de mayor importancia, identificando con números.
- ✚ La tercer sección son los soportes de le evaluación, en el cual se debe escribir aquellos reportes, indicadores, parámetros, etc., que permitan validar el alcance de los objetivos descritos.

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.7.2 Formato para la realización de la evaluación del desempeño


La fase de procedimiento de evaluación, se encuentra a cargo del departamento administrativo, siendo el responsable de enviar al colaborador del área administrativa y jefaturas, por medio electrónico el formato para la realización de la evaluación del puesto que corresponde, asimismo de imprimir las evaluaciones para el área operativa y verificar que las mismas sean completadas de manera correcta.

En esta fase se utilizaran el mismo formato anterior donde se valorizo los factores de comportamiento, agregándole la determinación del grado para cada uno de los factores, el cual deberá de ser ingresado por el evaluador, dentro de los grados a colocar como calificación se encuentra desde uno, dos, tres y cuatro como se detalle anteriormente.

Al momento en que el evaluador ingrese el grado o calificación de cada factor, automáticamente se colocara el valor de cada factor como resultado en la columna última que indica el total, de igual manera en la fila superior de cada factor principal de color celeste, aparecerá el porcentaje total obtenido de dicho factor, basado en la calificación o al grado que se le dio a ese factor. Cada uno de los grados será identificado con un color diferente dependiendo el valor que el evaluado establezca.

Se ha establecido 40 puntos como nota perfecta, para el formato de factores de comportamiento, basado a esa nota se debe determinar necesidades de capacitación o bien si el rendimiento es bajo para el puesto que desempeña y asimismo detectar las áreas en las que se debe retroalimentar al colaborador. En la parte final de la hoja de evaluación se totalizara sobre 40 puntos, colocándose automáticamente el valor en las casillas que se indica cómo punteo promedio, la suma y el total. A continuación se presenta el formato de evaluación de factor de comportamientos vacío y un ejemplo ya realizado.

Formato 10
Formato de Evaluación del desempeño


Fecha		Evaluación del desempeño		1 Evaluación	
		Nivel estratégico			
Evaluador		Evaluado			
Nombre:		Nombre de jefe			
Puesto:		Puesto			
Departamento:		Departamento:			
Factores de valorización por comportamientos					
TRABAJO EN EQUIPO			(1)	(2)	(3)
CLIMA INTERNO	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores.		%	Grado	Total
INTEGRACIÓN COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo.		20		
LIDERAZGO	Capacidad que posee al liderar de manera positiva y dinámica a su equipo de trabajo con el fin de obtener resultados deseados.				
PLANIFICACION			30		
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza los objetivos del departamento asimismo da a conocer los resultados de los mismos.				
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera necesario involucrarse y dar seguimiento y apoyo al cumplimiento de objetivos del departamento, asimismo responsabilizarse en que se cumplan los mismos.				

CALIDAD EN EL TRABAJO		15	
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.		
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.		
CONOCIMIENTO DEL PUESTO		20	
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Obtiene el conocimiento necesario y la eficiencia para realizar las funciones del puesto de trabajo y desempeñar un buen trabajo		
TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el departamento		
COMUNICACION		15	
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados.		
ANALIZA DECISIONES	Considera las ventajas y desventajas, así como las consecuencias de corto y largo plazo de las decisiones.		
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable.		
	SUMA:	100	
	TOTAL:	Suma (3) / 4 =	
	PUNTEO PROMEDIO:	0.4	
PUNTEO TOTAL :	Factores:	Objetivos e indicadores:	TOTAL:

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 11

Evaluación del desempeño nivel gerencial o estratégico

Fecha		Evaluación del desempeño		1	
06/09/2014		Nivel estratégico		Evaluación	
					
Evaluador		Evaluado			
Nombre:	Sebastian Klee	Nombre de jefe	Fatima Hernandez		
Puesto:	Gerente General	Puesto	Gerente de Compras		
Departamento:	Gerencia General	Departamento:	Compras		
		(1)	(2)	(3)	
		%	Grado	Total	
		20	2.67	69%	
		5	3	15	
Factores de valorización por comportamientos					
TRABAJO EN EQUIPO					
CLIMA INTERNO	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores.				
INTEGRACIÓN COMO EQUIPO	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo.				
LIDERAZGO	Capacidad que posee al liderar de manera positiva y dinámica a su equipo de trabajo con el fin de obtener resultados deseados.				
PLANIFICACIÓN	30				
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	15				
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	15				
	88%				
	60				
	3				
	45				

CALIDAD EN EL TRABAJO		15	3	75%
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.	10	3	30
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.	5	3	15
CONOCIMIENTO DEL PUESTO		20	3.5	88%
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Obtiene el conocimiento necesario y la eficiencia para realizar las funciones del puesto de trabajo y desempeñar un buen trabajo	10	4	40
TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el departamento	10	3	30
COMUNICACIÓN		15	3	75%
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados.	5	4	20
ANALIZA DECISIONES	Considera las ventajas y desventajas, así como las consecuencias de corto y largo plazo de las decisiones.	5	2	10
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable.	5	3	15
SUMA:		100		320
TOTAL:		Suma (3)/4 =		80
PUNTEO PROMEDIO:		0.4		32
PUNTEO TOTAL :	Factores: 32	Objetivos e indicadores: 48		TOTAL: 80

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

La fase de procedimiento de evaluación se encuentra dividida en dos evaluaciones, siendo la primera la evaluación de factores de comportamiento la cual se describió anteriormente y la segunda la cual se llevara a cabo únicamente por los jefes inmediatos, a la cual se le denomina hoja de evaluación de objetivos e indicadores, mismos que fueron definidos por el jefe inmediato y a través de los descriptores de puestos.

El instrumento de objetivos e indicadores se debe calificar mediante grados, al momento de ser ingresados se emitirán un valor total, el cual será el punteo de cada uno de los objetivos e indicadores de acuerdo a las prioridades establecidas. Se colocara automáticamente la suma, el total y el punteo promedio.

Se ha establecido 60 puntos como nota perfecta, para el formato de objetivos e indicadores, la calificación que se establezca se debe sumar a la calificación del formato de factores de comportamiento para poder determinar un punteo total y determinar de acuerdo a la tabla siguiente el desempeño del colaborador.

Tabla 4
Conversión de puntos de evaluación del desempeño

Desempeño	Rango de puntos
Deficiente	De 35 a 59.99 puntos
Regular	De 60 a 74.99 puntos
Bueno	De 75 a 84.99 puntos
Muy bueno	De 85 a 94.99 puntos
Excelente	De 95 a 100 puntos

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

A continuación se presenta el formato de objetivos e indicadores solo el formato y un ejemplo completo.

Formato 12
Formato de valorización de objetivos e indicadores

Fecha	Evaluación del desempeño Hoja de objetivos e indicadores		Evaluación 2
Evaluador		Evaluado	
Nombre:	Nombre:		
Puesto:	Puesto:		
Departamento:	Departamento:		
(1) (2) (3) (4)			
Objetivos e indicadores a medir		Soporte de la evaluación	Grado Total
P	%	%	%
4	40	10	20
Reducir en un 10% los cálculos incorrectos de tiempo estipulado para realizar compras.	Porcentajes mensuales de cálculos incorrectos de tiempo estipulado de compra	Validación de la implementación del proceso de compra.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo la estrategia de captación de materia prima.
Implementar un proceso que analice la cantidad correcta de compra.	1	10	20
Desarrollar estrategia para captar la mejor materia prima del mercado.	2	20	30
Abastecer de la mejor materia prima del mercado al área de producción.	3	30	100
Total prioridad	10	Suma:	100
Observaciones:	Total:		Suma (4) / 4 =
	Punteo promedio:		0.6
FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO		FIRMA DEL COLABORADOR EVALUADO	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 13

Formato de valorización de objetivos e indicadores nivel táctico o mando medio

Fecha		Evaluación del desempeño		Evaluación 2	
07/09/2014		Hoja de objetivos e indicadores			
Evaluador			Evaluado		
Nombre:	Sebastian Klee	Nombre:	Fatima Hernandez		
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Gerente de Compras		
Departamento:	Gerencia General	Departamento:	Compras		
	(1)		(2)	(3)	(4)
Objetivos e indicadores a medir	P	Soporte de la evaluación	%	Grado	Total
Reducir en un 10% los cálculos incorrectos de tiempo estipulado para realizar compras.	4	Porcentajes mensuales de cálculos incorrectos de tiempo estipulado de compra	40	3	120
Implementar un proceso que analice la cantidad correcta de compra.	1	Validación de la implementación del proceso de compra.	10	2	20
Desarrollar estrategia para captar la mejor materia prima del mercado.	2	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo la estrategia de captación de materia prima.	20	3	60
Abastecer de la mejor materia prima del mercado al área de producción.	3	Control y verificación de la calidad del producto terminado.	30	4	120
Total prioridad	10	Suma:	100		320
Observaciones:		Total:	Suma (4) / 4 =		80
		Puntaje promedio:	0.6		48
FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO			FIRMA DEL COLABORADOR EVALUADO		

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.7.3 Integración de los resultados de evaluación

Al finalizar el proceso de evaluación, inicia la fase de presentación de resultados, donde el departamento administrativo debe presentar los resultados de la evaluación de cada uno de los colaboradores a los jefes inmediatos o bien a gerencia general según el puesto evaluado. Para unificar y realizar la presentación de los resultados es necesario contar con un instrumento que unifique los resultados de las evaluaciones que los colaboradores llevaran a cabo de su jefe inmediato. El instrumento de integración de resultados se utilizara únicamente para consolidar los resultados de las evaluaciones que se realizaran a nivel táctico o mando medio y a nivel estratégico o gerencial, debido que son las únicas evaluaciones en la que se tendrá mayor volumen de colaboradores evaluando al jefe inmediato.

El departamento administrativo recibirá por medio electrónico todos los resultados de las evaluaciones realizadas por los colaboradores, mismas que serán ingresadas en el instrumento de integración, para obtener resultados generales de cada colaborador del nivel de mando medio y gerencial. El encabezado del instrumento indicara que personas evaluaron al colaborador, asimismo se le establecerá a cada evaluador con un código para identificarlo en la tabla de integración de resultados. A continuación se muestra el instrumento de integración de resultados.

Formato 14
Integración de resultados de evaluación

Fecha		Evaluación del desempeño		Integración de resultados
15/09/2014		Nivel estratégico		
Evaluado				
Nombre: Fatima Hernandez		Nombre del jefe inmediato: Sebastian Klee		
Puesto: Gerente de Compras		Personas que evaluaron: Jefe de compras (c1), Gerente General (c2)		
Departamento: Compras				
Factores de valorización por comportamientos				
TRABAJO EN EQUIPO	(1)	Resultados colaboradores en grados (2)		(3)
	%	C1	C2	Total
CLIMA INTERNO	20	2.66	2.66	69%
INTEGRACION COMO EQUIPO	5	3	3	15
LIDERAZGO	10	3	3	30
PLANIFICACION	30	3.5	3.5	88%
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	15	4	4	60
RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	15	3	3	45

CALIDAD EN EL TRABAJO		15	3.5	3	83%
CALIDAD TECNICA DEL TRABAJO REALIZADO	Domino y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado.	10	4	3	35
EXCEDER DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo.	5	3	3	15
CONOCIMIENTO DEL PUESTO		20	3	3.5	81%
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A REALIZAR	Obtiene el conocimiento necesario y la eficiencia para realizar las funciones del puesto de trabajo y desempeñar un buen trabajo	10	3	4	35
TRABAJA COMPETENTEMENTE	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el departamento	10	3	3	30
COMUNICACION		15	2.66	2.66	67%
SE COMUNICA EFICAZMENTE	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados.	5	2	2	10
ANALIZA DECISIONES	Considera las ventajas y desventajas, así como las consecuencias de corto y largo plazo de las decisiones.	5	3	3	15
ESCUCHA A LOS DEMAS	Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable.	5	3	3	15
PUNTEO TOTAL :		Factores: 32	Objetivos e indicadores: 48	TOTAL:	80
		SUMA:	100	315	
		TOTAL:	Suma (3) / 4 =	79	
		PUNTEO PROMEDIO:	0.4	32	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.7.4 Entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores

Al finalizar con la integración de los resultados, el departamento administrativo le trasladara al jefe inmediato de cada colaborador evaluado los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, para que se realice una entrevista individual con los colaboradores a su cargo.

Al evaluar a los jefes inmediatos los cuales se encuentran en medio de la línea de jerarquía, es necesario que el Gerente de departamento tenga una reunión antes de realizar la entrevista de presentación de resultados con los colaboradores que evaluaron al jefe inmediato, para obtener un mejor escenario y ampliar los resultados obtenidos. El Gerente de departamento es el responsable de presentar los resultados de la evaluación al jefe inmediato de los colaboradores que él tenga a su cargo.

La entrevista en la que se presentan los resultados y se retroalimenta al colaborador tiene como objetivo mostrar las fortalezas y asimismo los puntos a mejorar en relación al rol que representan en el puesto de trabajo, estimular la autoevaluación sobre el desempeño del colaborador, reconocer y apreciar los aportes individuales que contribuyen al desarrollo personal y profesional e identificar debilidades para diseñar la mejor solución conjuntamente con el jefe inmediato y el colaborador, y buscar la mejora continua.

Esta entrevista debe programarse con el colaborador, ya que es necesario realizarla en un momento oportuno y realizarla dentro de 8 días hábiles después de realizar la evaluación. Se recomienda no realizar la entrevista si se le ha llamado la atención al colaborador o se le ha felicitado por alguna actividad que ha realizado, ya que se puede desviar los resultados a positivos o negativos sesgándolo del objetivo de la entrevista de presentación resultados y la retroalimentación.

Al momento de la entrevista de presentación de resultados, se debe dar a conocer cada uno de los factores evaluados con sus respectivos resultados de cada factor e indicar la importancia de cada uno de ellos.

La entrevista de presentación de resultados y retroalimentación tiene el fin de establecer una buena comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador, con la finalidad de discutir los resultados, establecer compromisos y buscar la mejora continua tanto del colaborador como de la organización.

Para realizar una buena entrevista es importante seguir una serie de cuatro pasos básicos que ayudaran a otorgar comodidad y confianza al evaluado y obtener un ambiente propicio para adquirir de mejor manera los resultados de la evaluación. A continuación se presentan los pasos para la entrevista de presentación de resultados y retroalimentación:

1. Planear la entrevista:

Es importante analizar los resultados y documentar conductas observables de cada colaborador con ejemplos. El jefe inmediato debe solicitar que antes de la reunión, el colaborador realice un autoanálisis considerando los resultados al final del cuatrimestre, basados en trabajos programados.

2. Proceso de entrevista

Es necesario que se dedique un tiempo a establecer un clima favorable y de confianza con el colaborador, es decir conversar de un tema que no tenga relación con la evaluación, y luego ya indicar cuales son los objetivos de la entrevista. Es importante empezar con las fortalezas, aspectos positivos y todo aquello que hacen destacar al colaborador, asimismo con las metas que el evaluado ha logrado obtener en el periodo determinado.

La comunicación no solo debe ser del jefe inmediato, es vital que el colaborador se exprese, motivo por el cual se le debe realizar algunas preguntas para conocer el punto de vista de la persona, se deben hacer preguntas tales como:

- ¿Qué obstáculos o/ dificultades ha encontrado al momento de cumplir con las metas acordadas en este cuatrimestre?
- ¿Qué herramientas considera que necesita para realizar mejor las tareas asignadas a su puesto de trabajo?

Finalmente, se debe comunicar los aspectos que se encuentran débiles y se necesitan mejorar, se debe definir con hechos, soluciones efectivas sin recurrir a la moral o a lo psicológico del colaborador.

Detectar necesidades de capacitación o entrenamiento necesarios para la obtención de logros, en el siguiente periodo de evaluación.

3. Establecer acuerdos y/o compromisos

La retroalimentación debe ser un ambiente de dialogo permanente, siendo un ambiente equilibrado entre el jefe y el colaborador, es necesario que el jefe inmediato le comente al colaborador cuales son las expectativas que espera de él, asimismo establecer metas a corto y mediano plazo. El colaborador debe comprometerse a realizar cambios en los aspectos débiles que presenta y realizar un acuerdo de mejora para el siguiente cuatrimestre de evaluación, convirtiéndose este en el objetivo de la siguiente a evaluación.

4. Cierre y conclusiones

Se debe realizar un breve resumen y determinar con claridad los compromisos adquiridos con el colaborador. La entrevista debe aportar el máximo de información para mejorar los aspectos débiles, obtener un

mejor escenario del rendimiento y buscar la mejora continua de cada uno de los colaboradores que conforman la organización.

Al finalizar la entrevista deberá de ser entregado al colaborador un formato de compromiso, mismo que debe llenar con apoyo del jefe inmediato según los conversado en la entrevista. Con el fin de determinar acciones, actividades y compromisos que el colaborador adquiere para incrementar los resultados de la siguiente evaluación.

A continuación se muestra el formato que será utilizado para la presentación de resultados, el formato de retroalimentación de colaboradores, asimismo el formato de compromiso para el colaborador.

Formato 15

Entrevista de presentación de resultados

Fecha	Evaluación del desempeño		1 periodo
20/09/2014	Entrevista de presentación de resultados		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:	Fátima Hernandez	Nombre:	Sofía Ramirez
Puesto:	Gerente de compras	Puesto:	Jefe de compras
Departamento	Compras	Departamento:	Compras
<p>Importante: El llenado de este formulario es sumamente importante, ya que es fundamental para la entrevista de presentación de resultados del colaborador, debe ser llenado por el jefe inmediato.</p> <p>1. ¿ Qué factores considero que limitan a colaborador para alcanzar mejores resultados?</p> <p>2. ¿ Con que acciones puedo apoyar al colaborador para obtener compromiso y mejores resultados?</p> <p>3. ¿ De qué manera puedo brindar apoyo al colaborador para mejorar su rendimiento?</p> <p>4. ¿ En que factores de la evaluación el colaborador tuvo un buen desempeño?</p> <p>5. ¿ En que factores de la evaluación el colaborador tuvo un deficiente desempeño?</p>			
_____		_____	
FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADO	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 16

Entrevista retroalimentación al colaborador

Fecha	Evaluación del desempeño		1 periodo
20/09/2014	Retroalimentación a colaboradores		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:	Fátima Hernandez	Nombre:	Sofía Ramirez
Puesto:	Gerente de compras	Puesto:	Jefe de compras
Departamento	Compras	Departamento:	Compras
<p>Importante: El llenado de este formulario es sumamente importante, ya que es fundamental para la retroalimentación al colaborador, debe ser llenado por el jefe inmediato.</p>			
<p>1. ¿Cuáles son las fortalezas que resaltan en el desempeño del colaborador?</p>			
<p>2. ¿Cuáles son las metas que ha cumplido el colaborador durante el periodo de evaluación?</p>			
<p>3. ¿Cuáles son los aspectos en los que a destacado el colaborador?</p>			
<p>4. ¿Qué obstáculos y/o dificultades a encontrado el colaborador al momento de cumplir las metas acordadas durante el cuatrimestre de evaluación?</p>			
<p>5. ¿Qué herramientas necesita para realizar mejor sus tareas diarias ?</p>			
<p>6. ¿Cuáles son las debilidades que se presentan en el desempeño del colaborador?</p>			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADO	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 17

Compromiso del colaborador

Fecha	Evaluación del desempeño		1 periodo
20/09/2014	Compromiso del colaborador		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:	Fátima Hernandez	Nombre:	Sofía Ramirez
Puesto:	Gerente de compras	Puesto:	Jefe de compras
Departamento	Compras	Departamento:	Compras
<p>Importante: El llenado de esta formulario es sumamente importante, ya que es fundamental para la establecer acuerdos y compromisos para mejorar el desempeño del colaborador, debe ser llenado por el colaborador con apoyo del jefe inmediato.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué acciones concretas debo realizar para subir mi desempeño en los factores en los que se demostro debilidad? 2. ¿Qué herramientas considero que necesito de me otorgue mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño? 3. ¿ Qué elementos de apoyo necesito de otros departamentos para mejorar mi desempeño ? 4. ¿ Qué entrenamiento o capacitación ayudarian a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación ? 5. ¿ De que manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para este cuatrimestre ? <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p>FIRMA DEL EVALUADO</p>			

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.7.5 Plan de acción de mejora

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y luego de haber acordado y llenado el formato de compromiso del colaborador, es necesario que el evaluador (jefe inmediato) y el colaborador estén de acuerdo en las áreas que se encuentran debilitadas y se deben reforzar para mejorar.

Los planes de acción de mejora son dirigidos específicamente a colaboradores, estableciendo como base sus debilidades manifestadas en la evaluación del desempeño realizada en cada periodo. Es importante contar con un plan de mejora que apoye al colaborador a mejorar constantemente, a minimizar las debilidades detectadas para otorgar acciones correctivas y de mejora.

El departamento administrativo llevara a cabo el plan de acción de mejora con la finalidad minimizar debilidades, aumentar fortalezas y apoyar el desarrollo profesional e individual, buscando la mejora continua tanto organizacional como de cada colaborador. Es necesario obtener la información de la entrevista de presentación de resultados, de retroalimentación y el compromiso del colaborador, para poder detectar necesidades de capacitación, medir que tan comprometido y responsable se encuentra el colaborador para mejorar las áreas débiles que presentan.

El plan de acción de mejora se debe realizar después de la obtención de los resultados anteriormente descrito, es decir cada cuatrimestre después de realizada la evaluación del desempeño en la organización. Para validar los planes de acción es necesario que Gerencia general lo revise y apruebe, y el departamento administrativo debe darle el seguimiento necesario para obtener los resultados deseados. A continuación se presenta el plan de mejora a utilizar para el puesto de Gerencia de compras.

Formato 18
Formato de plan de acción de mejora

NOMBRE DEL PLAN		FECHA:					
PUESTO:		DEPARTAMENTO:					
JEFE INMEDIATO:		FECHA DE SEGUIMIENTO:					
PERIODO DE EVALUACIÓN:		OBJETIVO:					
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1							
2							
3							
4							
Costo estimado de implementación							

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

Formato 19
Plan de acción de mejora

NOMBRE DEL PLAN: Plan de mejora de necesidades de capacitación		FECHA: 25/10/2014				
PUESTO: Gerente de Compras		DEPARTAMENTO: Compras	CAPACITACIÓN: Gestión de liderazgo para gerentes			
JEFE INMEDIATO: Gerente General		PERIODO DE EVALUACIÓN: 1 periodo				
		FECHA DE SEGUIMIENTO: 01/12/2014				
OBJETIVO: Detectar debilidades en el colaborador, estableciendo acciones de mejora para minimizar las debilidades y aumentar las fortalezas del colaborador.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO EN QUETZALES
				INICIO	FINAL	
1	Detectar debilidades del colaborador y verificar sobre necesidades de capacitación.	Lograr minimizar debilidades del colaborador, para obtener mejores resultados en la siguiente evaluación.	Departamento administrativo	25/10/14	25/10/14	—
2	Establecer qué tipo capacitación necesita el colaborador, mediante las necesidades detectadas por medio de las debilidades.	Accionar sobre las necesidades de capacitación con el fin de minimizar debilidades y aumentar el desempeño del colaborador	Departamento administrativo	28/10/2014	28/10/2014	—
3	Determinar la cantidad de colaboradores que necesitan la misma capacitación y cotizar con capacitadores externos y tomar una decisión que empresa capacitará.	Aumentar el desempeño del colaborador, accionando y capacitándolo para buscar la mejora continua.	Departamento administrativo	30/10/14	31/10/14	—
4	Programar la capacitación para la cantidad de colaboradores que necesitan la misma y organizar los días en que se ejecutará.	Que todos los grupos que acudan a la capacitación optimicen su tiempo y puedan aprovechar el tiempo determinado para cada grupo.	Departamento administrativo	10/11/14	14/11/14	Q120.00 por persona
Costo estimado de implementación:						Q120.00

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.7.6 Informe general de resultados

Se realizara un informe para presentar los resultados generales de la evaluación del desempeño de la organización divididos por departamentos, mismo que serán entregados a la gerencia administrativa y a gerencia general de la organización. El informe que será presentado deberá contener la siguiente información:

- Caratula de presentación, indicando el nombre de la organización, el departamento al cual corresponde los resultados de evaluación, el proceso llevado a cabo identificado según el periodo como “evaluación del desempeño primer cuatrimestre” y le fecha de realización de la evaluación.
- Hoja de resultados de comportamientos, con análisis del punteo obtenido en cada uno de los factores.
- Hoja de resultados de objetivos e indicadores, presentando un resumen de los alcances que se obtuvieron en la evaluación.
- Hoja de integración de resultados, indicando los punteos de la evaluación del desempeño de los colaboradores a cargo de cada Gerente de departamento, para obtener una integración de resultados del desempeño del equipo de trabajo.
- Resumen de entrevista de presentación de resultados y de retroalimentación a los colaboradores a cargo, donde se establecieron los compromisos adquiridos tanto del jefe inmediato como del colaborador evaluado.

- Se adjuntara el plan acción de mejora realizado por el departamento administrativo, mismo que indicara las necesidades de capacitación y de mejora que se necesita en el departamento. La gerencia general validara conjuntamente con la gerencia administrativa los planes de acción y se les dará seguimiento.

3.4.8 Formato de control de evaluación del desempeño

Con el objetivo de validar la adecuada implementación del sistema se presenta un formato de control del proceso de evaluación del desempeño.

3.4.8.1 Formato de seguimiento de la ejecución de la evaluación

Este formato de seguimiento, es elaborado para obtener un control de la recepción y tabulación de los resultados de la evaluación del desempeño, la cual se desarrolla en todos los departamentos de la organización, para validar el cumplimiento de todas las etapas del proceso.

Este instrumento permitirá tener un control de la adecuada realización del método de evaluación, asimismo de realizar constantes revisiones para evitar desviaciones en la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

En este formato serán analizadas cada una de las fases del proceso de evaluación de cada departamento, con la finalidad de validar que cada uno de los departamentos de la organización que se encuentra realizando el proceso adecuadamente, y llevando las etapas correctamente. Este instrumento será utilizado por el Gerente Administrativo, ya que es el responsable de implementar y velar porque se realice el proceso de evaluación del desempeño adecuadamente.

A continuación se presenta el formato de seguimiento de la ejecución de la evaluación.

Formato 20

Seguimiento del proceso de evaluación del desempeño

Fecha:	15/09/2014	Control y seguimiento de evaluación
Departamento:	Compras	
Nombre de Gerente de departamento:	Sebastián Klee	
Fase 1	Puesto requerido	Entregado
Formato de validación de factores de comportamientos	Gerente y/o Jefe inmediato	
Formato de validación de objetivos e indicadores	Gerente y/o Jefe inmediato	
Fase 2	Puesto requerido	Entregado
Evaluación de colaboradores administrativos y /u operativos a jefes	Colaborador	
Evaluación de jefes a colaboradores administrativos y /u operativos	Jefe de departamento	
Evaluación de jefe a Gerente de departamento	Jefe de departamento	
Evaluación de Gerente de departamento a jefe	Gerente de departamento	
Evaluación de Gerente General a Gerente de departamento	Gerente General	
Fase 3	Puesto requerido	Entregado
Realización de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación	Colaborador	
Realización de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación	Jefe de departamento	
Realización de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación	Gerente de departamento	
Realización de entrevista de presentación de resultados y retroalimentación	Gerente General	
Recepción de formatos de compromiso de retroalimentación	Colaborador	
Recepción de formatos de compromiso de retroalimentación	Jefe de departamento	
Recepción de formatos de compromiso de retroalimentación	Gerente de departamento	
Recepción de formatos de compromiso de retroalimentación	Gerente General	
Fase 4	Puesto requerido	Entregado
Presentación de informe final por departamento	Gerente de departamento	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.9 Limitaciones y vigencia de la evaluación

Las limitaciones establecidas durante el proceso de evaluación del desempeño se encuentran determinadas en el requerimiento y en el compromiso de toda la organización a nivel administrativo y operativo, especialmente si existe una filosofía de participación gerencial.

La inversión financiera que se debe hacer en los documentos que se necesitaran para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, así como la impresión de informes, de afiches y la inversión que se realizara acorde a los hallazgos detectados en la propia evaluación relacionados con capacitación y el apoyo que se le dé a los colaboradores.

El sistema de evaluación del desempeño pretende ser un instrumento principalmente de desarrollo personal, es decir no trata de dar bonificaciones , sino más bien ayudar a identificar puntos de mejora y desarrollo del colaborador involucrado, siendo la esencia la mejora continua.

La evaluación del desempeño es un proceso que se debe realizar constantemente y en los periodos determinados en toda la organización, es por ello que la vigencia del sistema debe ser indefinida.

3.4.10 Seguridad del sistema

El uso del sistema será de forma automática a través de formatos electrónicos realizados en hoja de cálculo, para el área administrativa de todos los niveles. Para la realización de la evaluación, los formatos serán enviados por medio de correo electrónico corporativo, los cuales cuentan con fórmulas que protegen el punteo de cada colaborador que este evaluando, asimismo proteger para que los punteos establecidos en cada uno de los factores no se puedan modificar ni alterar ingresando valores no aceptables en los formatos de calificación.

Asimismo para el ingreso de datos como nombre, puesto, etc., los datos serán automatizados, al momento de abrir el archivo se debe ingresar el código de cada colaborador y automáticamente serán ingresados los datos del evaluador y del evaluado. La fecha se coloca al momento de abrir el archivo.

Para la realización de la evaluación en el área operativa, en el nivel operativo administrativo, se deben imprimir las evaluaciones no permitiendo que se llene con lápiz o alguna tinta que se borre, asimismo es inaceptable tachones o uso de corrector ya que se pueden alterar o modificar los resultados. Esta evaluación únicamente se realizara con el nivel de planta de producción ya que no cuentan con equipo de cómputo para realizar la misma. Asimismo para tabular los resultados se deben reunir con la gerencia administrativa, para realizarlo con compromiso y transparencia.

3.4.11 Plan de acción de la implementación de evaluación del desempeño

El plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño está establecido con el siguiente orden:

El plan se inicia con la programación de la campaña de sensibilización, el cual tendrá una duración de 22 días, tomando en cuenta únicamente los días hábiles. Se realizara la campaña a través de boletines electrónicos y afiches colocados de forma estratégica dentro de la organización, siendo el responsable de la campaña el departamento administrativo con soporte del departamento de mercadeo, iniciando el proceso de sensibilización el mes de Agosto para implementar el sistema en el mes de Septiembre 2014.

Es necesario determinar que antes de iniciar con el proceso de evaluación, se realizara una capacitación con el objetivo de garantizar el éxito del proceso de evaluación del desempeño, misma que se impartirá por un capacitador interno a gerencias y jefaturas, facilitando la capacitación de temas básicos de evaluación

del desempeño, entrevista de presentación de resultados y retroalimentación, . La capacitación tendrá duración de una semana, siendo la tercera semana del mes de Agosto 2014.

Al finalizar la capacitación que se le impartirá a gerencias y jefaturas, se realizara una charla informativa, dividiendo a los colaboradores en tres grupos, siendo el primer grupo gerentes y jefes inmediatos y el segundo grupo los colaboradores del área administrativa y el tercer grupo colaboradores del área operativa. La charla será realizada la cuarta semana del mes de Agosto 2014, en la cual se dará a conocer el sistema de evaluación del desempeño, sus objetivos, la importancia, el método a utilizar, etc. El departamento administrativo será el responsable de realizar la charla informativa con el apoyo de gerencia general, para enfatizar la importancia y el compromiso que los colaboradores deben demostrar al proceso.

Al culminar la charla informativa del proceso, se dará el inicio de la primera fase de la implementación del sistema, en la cual el departamento administrativo será el responsable de trasladar los formatos para validar los factores de comportamiento a todos los departamentos, para que las gerencias verifiquen y validen los formatos. Esta etapa se desarrollara en primera y segunda semana del mes de Septiembre 2014, teniendo un tiempo de culminación de la fase de 10 días hábiles para completar todas las áreas.

La segunda fase se realizara en la segunda y tercera semana del mes de Septiembre 2014, siendo el responsable el departamento administrativo de trasladar los formatos de evaluación a todos los colaboradores y los formatos de objetivos e indicadores a gerencias e imprimir para el área operativa las evaluaciones. Asimismo se utilizara el formato propuesto para dar seguimiento y obtener el control de los departamentos, y así verificar el avance de la realización de las evaluaciones.

Durante la segunda fase, el departamento administrativo deberá recibir y organizar los formatos recibidos y validar que todos los colaboradores sean evaluados basado a la estructura determinada. Al finalizar este proceso se iniciara la consolidación de todos los resultados, de aquellos colaboradores que serán evaluados por sus colaboradores a cargo (jefes que serán calificados por sus colaboradores y por los gerentes del departamento que correspondan) y se procederá a realizar los informes de resultados de cada departamento.

El tiempo estipulado para llevarse a cabo la segunda fase de evaluación, es de 10 días, es decir dos semanas del mes de Septiembre 2014.

La fase tres se estima que inicie en la primera semana del mes de Octubre 2014 y se tiene contemplado que culmine en 15 días hábiles, en lo cual el departamento administrativo deberá proporcionar a gerentes y jefes los informes de resultados del departamento, los formatos de entrevistas de presentación de resultados, de retroalimentación al colaborador, del plan de acción de mejora y de compromiso al colaborador. Los gerentes y jefes son los responsables de realizar la organización y programación de las entrevistas con sus colaboradores, de realizar el plan de acción de mejora del departamento y de trasladarle al departamento administrativo los formatos completos de los colaboradores a cargo.

Se estima finalizar esta fase en la tercera semana de Octubre 2014, enfatizando que esta fecha puede sufrir variaciones dependiendo de la programación que realice cada departamento, asimismo de los asuetos que se presenten durante el año.

El departamento administrativo debe ser el responsable de realizar acorde a la entrevista de presentación de resultados, de retroalimentación y del compromiso que adquiera el colaborador, el plan de acción de mejora para cada

departamento y aprobarlos, asimismo validar e integrar los resultados recibidos para presentar el informe general de resultados de evaluación. Es importante definir que cada departamento no debe sobrepasar de los 20 días para realizar la entrega de formatos y resultados de los colaboradores al departamento administrativo.

A continuación se presenta el plan de acción en forma gráfica antes descrito para su mayor comprensión.

Formato 21
Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Etapa	Objetivo	Alcance	Duración	Fecha inicio	fecha culminación	Responsabilidad
Proceso de sensibilización	Crear un entorno positivo y de aceptación en el proceso de evaluación para los colaboradores de la organización.	Todo los colaboradores de la organización	22 días hábiles	01/08/14	31/08/14	Departamento administrativo
Capacitación de entrevista y retroalimentación y charla informativa.	Resaltar la importancia y el adecuado desarrollo de la entrevista y retroalimentación a los colaboradores de la organización.	Gerentes y jefes de departamento/todos los colaboradores de la organización.	5 días hábiles	18/08/14	30/08/14	Departamento administrativo
Fase 1	Recolectar la información de valoración de factores, de objetivos e indicadores.	Gerentes y jefes	10 días hábiles	01/09/14	14/09/14	Departamento administrativo para recolectar información gerentes y jefes para brindar validación.
Fase 2	Realizar evaluaciones a todo el personal	Todo los colaboradores de la organización	10 días hábiles	15/09/14	30/09/14	Departamento administrativo traslada formato, recibe e integra información, los colaboradores realizan evaluaciones y envían información.
Fase 3	Entregar los resultados de la evaluación por departamento, formato de entrevista de resultados, retroalimentación y compromisos.	Gerentes y jefes	15 días hábiles	01/10/14	20/10/14	Departamento administrativo
Entrega de resultados y realización de planes de mejora	Entregar resultados generales de evaluación a gerencia general, y realizar los planes de acción de mejora de cada departamento, validarlos con gerencia general y darle seguimiento para que se lleven a cabo.	Todo los colaboradores de la organización	Constante	22/10/14		Departamento administrativo

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.12 Plan de acción de evaluación

Posterior a conocer los resultados obtenidos a través del sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores del área administrativa y operativa, se procederá a establecer medidas acorde a los resultados, estableciéndolos como resultados satisfactorios y resultados insatisfactorios, considerando adecuado un punteo total entre el rango de 75 a 100 puntos e inadecuado un punteo total entre el rango de 35 a 74 puntos.

3.4.12.1 Resultados satisfactorios

Los colaboradores que hayan obtenidos resultados satisfactorios en la evaluación, se le hará saber en la entrevista de presentación de resultados.

El colaborador que presente un desempeño satisfactorio durante dos periodos de evaluación del desempeño, se le brindara un pin como colaborador distinguido.

Sin embargo a los colaboradores que continúen obteniendo resultados satisfactorios en periodos consecuentes se les adjuntara a su expediente personal, una carta de buen desempeño firmada por el Gerente General, indicando el grado de eficiencia alcanzada, misma que será importante para el desarrollo profesional dentro de la organización así como personal. Asimismo se les otorgara recompensas con artículos que la organización comprara, con frases que permitan incrementar la motivación en los colaboradores y percibir el proceso positivamente. Los artículos que se brindaran a los colaboradores son tazas, pachones y playeras mismas que tendrán el logo de la organización.

3.4.12.2 Resultados insatisfactorios

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño y se obtengan resultados insatisfactorios para la organización durante el primer periodo de evaluación, considerando que el colaborador obtenga calificación por debajo de los 75 puntos se procederá a:

Realizar una carta de llamado de atención, indicando el grado bajo de desempeño que demostró en la evaluación, misma que será firmada por el colaborador, jefe inmediato y Gerente de departamento. La carta será archivada en el expediente del colaborador y se le entregara una copia a la persona.

En el siguiente periodo el colaborador obtiene nuevamente resultados insatisfactorios y se ha realizado un plan de acción para mejorar sus resultados como capacitación, retroalimentación, etc., se procederá a realizar una suspensión de sus labores la cual podrá ser de 3 a 5 días laborales sin goce de sueldo y se realizara otra carta de llamado de atención con el mismo procedimiento antes detallado.

Al obtener por tercera ocasión consecutiva el mismo resultado insatisfactorio en el proceso de evaluación, se procederá a cancelar el contrato de trabajo del colaborador, enviado actas administrativas al ministerio de trabajo amparados en el artículo 63 inciso b) y 77 inciso g) del código de trabajo. Asimismo adjuntando las dos cartas de llamada de atención del colaborador conjunto con las actas administrativas.

3.4.12.3 Resolución de conflictos

Es importante mencionar que los colaboradores que no se encuentren de acuerdo con la cancelación de su contrato por tener un desempeño malo y consecutivo por tercera ocasión, deben acudir a su jefe inmediato y mostrar su desacuerdo con las acciones que se realizaran con su contrato. El jefe inmediato debe estar dispuesto a dialogar y determinar conjuntamente con el colaborador acciones de mejora y compromisos para aumentar el desempeño. Se utilizara el formato de compromiso anteriormente descrito, este se llenara con el apoyo del jefe inmediato y se trasladara al departamento administrativo. El Gerente administrativo verificara los compromisos y determinar si deberá detener el proceso de cancelación de contrato y brindarle al colaborador un periodo de

evaluación para verificar si este cumplió con el compromiso y verificar su desempeño en el siguiente periodo de evaluación. Es importante determinar que cada colaborador podrá accionar a la detención de la cancelación de su contrato, si existe un compromiso de parte del colaborador y una evaluación de desempeño mejor al periodo anterior.

3.4.13 Auditoria de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño y obtener los resultados de todos los colaboradores evaluados, siendo estos satisfactorios e insatisfactorios, se debe realizar la entrevista de presentación de resultados y la retroalimentación a los colaboradores para reforzar los puntos débiles e indicarle a cada colaborador su desempeño en cada periodo, asimismo los colaboradores deben llenar con el apoyo del jefe inmediato el formato de compromiso, ya que con el mismo se obtendrá información importante para los planes de acción y la capacitación que necesite cada colaborador.

Es por ello necesario e importante contar con un proceso de auditoría del proceso de los resultados obtenidos y el cumplimiento de los compromisos que los colaboradores adquirieron, para esto se realizaran las siguientes acciones a mencionar a continuación:

- Seguimiento a los compromisos de los colaboradores
- Seguimiento a actividades críticas del área
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados

3.4.13.1 Seguimiento a los compromisos de los colaboradores

Los colaboradores al finalizar el proceso de evaluación, se encontraran en la capacidad de generar compromisos y acuerdos con su jefe inmediato; los cuales

permitirán mejorar procesos de departamento, su rendimiento en el puesto de trabajo, el cumplimiento de objetivos a alcanzar y la problemática identificada anteriormente descrita.

Los compromisos deberán de ser validados por el departamento administrativo, a través del instrumento de seguimiento a los compromisos adquiridos, asimismo los resultados obtenidos por el colaborador siendo estos satisfactorios e insatisfactorios.

A continuación se presenta el formato de seguimiento de compromisos a los colaboradores, mismo que será de utilidad y apoyo para el departamento administrativo para validar y tener un mejor control del proceso de evaluación del desempeño.

Formato 22

Seguimiento de compromisos de colaboradores

Periodo	Evaluación del desempeño			Fecha
1	Formato de seguimiento de compromisos de colaboradores			16/10/2014
Nombre: Claudia Ramírez		Nombre: Nicolás Arrivillaga		
puesto: Jefe de compras		Puesto: Gerente Administrativo		
Jefe inmediato: Fátima Hernández		Departamento: Administrativo		
Acciones de apoyo adquiridas por el Gerente o jefe		Cumplimiento	Fecha revisión	Firma
1. Mejorar la comunicación con otros departamentos		Si	15/12/14	
2. Realizar controles específicos en tiempo determinado		Si	17/12/14	
3. Brindar mayor seguimiento al cálculo de compras		No	18/12/14	
4.				
Acciones de apoyo solicitadas por el colaborador al jefe		Cumplimiento	Fecha revisión	Firma
1. Brindar apoyo en cálculo de tiempos de compras		si	18/10/14	
2.				
3.				
Compromisos de mejora adquiridos por el colaborador		Cumplimiento	Fecha revisión	Firma
1. Mejorar el control de compras con tiempo determinado		Si	15/12/14	
2. Elaborar un formato de control de tiempos de compras		Si	15/12/14	
3. Realizar actividades que aumenten la comunicación		No	17/12/14	
4. Ejecutar las actividades según el plan de trabajo establecido y objetivos planteados		si	17/12/14	
5.				
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> GERENTE DE DEPARTAMENTO		<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> GERENTE ADMINISTRATIVO		

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.13.2 Seguimiento a actividades críticas del área

Los departamentos que conforman la organización, poseen actividades críticas en su área, mismas que se ven afectadas por el desempeño laboral de los colaboradores. Es importante validar el impacto que causan los resultados del proceso de evaluación del desempeño y las acciones posteriores, motivo por cual se realizara el seguimiento de actividades críticas del área, el cual el departamento administrativo será el responsable del seguimiento.

Para la realización del proceso del seguimiento de actividades críticas, se necesitara el apoyo del jefe de departamento o el Gerente ya que en muchos departamentos de la organización no hay puestos de jefaturas, asimismo para la validación de los resultados presentados el apoyo del Gerente de departamento.

Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño, se establecerán con el jefe inmediato y conjuntamente con la validación del Gerente de departamento las actividades críticas del departamento y como se medirán las mismas. Las actividades críticas deben medirse de forma medible y cuantificable para obtener un resultado más objetivo. A continuación se presenta el formato de seguimiento para las actividades críticas de los diferentes departamentos conformados por la organización.

Formato 23

Seguimiento de las actividades críticas del departamento

Evaluación del desempeño		Fecha:	
Formato de seguimiento de las actividades críticas del departamento		15/07/13	
Departamento:	Compras		
Actividades críticas del departamento	Base de evaluación	Estado de revisión	Firma revisión
Cumplimiento de tiempo de entrega de MP a bodega	15 días	20 días	
Porcentaje satisfactorio de compras en tiempo determinado	80%	60%	
Verificar que MP cumpla con requisitos convenidos con proveedores	90%	90%	
Cumplimiento de planificación para entregar MP	10 días	11 días	
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>			
FIRMA JEFE DEL DEPTO.	FIRMA GERENTE DEPTO.	FIRMA GERENTE ADMI.	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

3.4.13.3 Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados

El departamento administrativo a través de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, elaborara planes de acción acorde a las necesidades que presenten cada uno de los colaboradores evaluados, con el objetivo de mejorar los estándares del desempeño a nivel organizacional. El Gerente Administrativo será el responsable de aprobar los planes de acción y velar por que se cumplan a cabalidad en cada departamento según la necesidad de mejora que se presente.

Los resultados que se demuestren en la evaluación del desempeño, el cumplimiento de la ejecución de los planes de acción y los resultados que se adquieran serán presentados anualmente a la auditoria externa que trabaja conjuntamente con la empresa de productos de consumo masivo, con la finalidad de comprobar la efectividad y transparencia del sistema.

La presente política cobra vigencia a partir del día que se firme de aprobado y asimismo al momento en que las gerencias involucradas lo autoricen.

3.4.14 Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo y operativo

En el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño, se necesitara que la empresa de productos de consumo masivo, invierta en los siguientes rubros presentados a continuación:

Tabla 5

Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Tipo	Costo	Cantidad	Total
Hojas de papel	Q 0.10	655	Q 65.50
Impresiones	Q 0.25	725	Q 181.25
Capacitación externa	Q 500.00	1	Q 600.00
Capacitación interna	Q 150.00	11	Q 1,650.00
Horas extras RRHH	Q 33.33	80 hrs	Q 2,666.40
Afiches de sensibilización	Q 15.00	15	Q 225.00
Tazas, pачones	Q 25.00	100	Q 2,500.00
Playeras	Q 40.00	100	Q 4,000.00
Pines de reconocimiento	Q 15.00	100	Q 1,500.00
Total			Q 13,388.15

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa de productos de consumo masivo, Marzo 2014

El proceso de evaluación del desempeño del área administrativa será por medio electrónico, motivo por el cual 66 colaboradores serán evaluados por correo electrónico, esto no generara una inversión mayor de papel e impresiones. Asimismo los boletines serán enviados por el mismo medio, permitiendo que la campaña de sensibilización minimice el costo del proceso, ya que solo se imprimirán 15 afiches para colocarlos en la organización y en el área operativa que no tienen acceso a correo electrónico.

El financiamiento de la implementación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño lo realizara la organización objeto de estudio, debido a que la cantidad no impacta financieramente en la empresa.

3.4.15 Casos no previstos

Los casos no previstos que se presenten durante el proceso de evaluación del desempeño serán evaluados y analizados por la gerencia administrativa, siendo el Gerente el que tomara la decisión de resolución de acuerdo al caso presentado.

Conclusiones

- La empresa de productos de consumo masivo, no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal, que le permita identificar el desempeño de sus colaboradores y el potencial que cada uno posee para realizar las funciones en el puesto de trabajo, comprobándose la hipótesis número uno: Las deficiencias que se presentan en la retroalimentación que realizan las jefaturas a los colaboradores en la empresa objeto de estudio, se debe a que no se cuenta con un instrumento orientado para evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización.
- Existe ineficiencia al retroalimentar a los colaboradores, ya que la empresa de productos de consumo masivo no cuenta con un instrumento que evalúe el desempeño de los colaboradores.
- En la empresa de productos de consumo masivo, evalúan el desempeño de forma empírica con distintos métodos realizados por los mandos medios, por la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño formal.
- La problemática que actualmente enfrenta la empresa objeto de estudio, se debe a que no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal que se concentre en realizar un análisis objetivo de desempeño de cada colaborador, así como la eficacia y eficiencia con la que ejecuta su trabajo.
- La empresa de productos de consumo masivo, no cuentan con programas de capacitación que determinen necesidades de capacitación para mejorar el rendimiento de los colaboradores y buscar la mejora continua.

Recomendaciones

- Implementar en la mayor brevedad posible un sistema de evaluación del desempeño propuesto para los colaboradores del área administrativa y operativa de la empresa de productos de consumo masivo, para conocer el desempeño de los colaboradores así como el potencial que cada uno posee y tomar acciones mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, para lo cual se sugiere evaluar y considerar el proyecto de tesis.
- Ejecutar una campaña de sensibilización para todos los colaboradores que permita causar expectativa y una aceptación positiva, que brinde confianza al momento de implementar el sistema.
- El medir el desempeño le permitirá a la organización ofrecer y demostrarle a los colaboradores el interés sobre su desarrollo profesional y personal, realizando planes de acción de mejora relacionados con capacitar a los colaboradores durante el proceso de evaluación.
- Posterior a la implementación de la evaluación del desempeño, sea evaluado el sistema propuesto, con la finalidad de determinar su adecuado funcionamiento, asimismo que la evaluación permita detectar mejoras para implementar en la próxima evaluación.
- Llevar un control de las evaluaciones que se realicen en la organización, asimismo darle seguimiento a la ejecución de la evaluación, los compromisos de los colaboradores, las actividades críticas del área y el seguimiento al cumplimiento de planes de acción de mejora realizados.

Bibliografía

1. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano.3ra.Ed. México., D.F. Mc Graw- Hill. 626 P.
2. Cuesta Santos, A. 2005. Tecnología de gestión de recursos humanos. 2da. Ed. corregida y ampliada, Holgin, Cuba,. Editorial Academia. 350 P. (en línea). Consultado el 11 de Enero 2014 disponible en www.eumed.net.
3. Davis, Keith y John W. Newstrom.2000. Comportamiento humano en el trabajo. Alicia Escamilla Agea, traductora. 11va. Ed. México., Mc Graw-Hill. 608 P.
4. Enrique, Franklin y Krieger, Mario. 2011. Comportamiento organizacional. 1ª. Ed. México., Pearson Educación. 545 P.
5. Galvés Mazariegos de Romero, Dilma Lizet.” Aplicación de la evaluación del desempeño del personal en una organización no gubernamental, propuesta de programa de evaluación del desempeño. (Tesis). USAC, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, Julio 2004, 48 P.
6. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. 2008. Una perspectiva global y empresarial. 8va.Ed. México,. D.F. Mc Graw-Hill. 624 P.
7. Werther, William y Keith, Davis. 1991. Administración de personal y recursos humanos. Joaquín Mejía Gómez, traductor. 3ª. Ed. México., Mc Graw-Hill. 582 P.
8. <http://páginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/MANUALevaluaci%C3%B3nDESEMPE%C3%91O.htm> (en línea) consultado el 20 de Junio del 2014.
9. http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta_desempeno.pdf herramienta de desempeño (en línea) consultado el 02 de Julio 2014.
10. Página web de productos de consumo masivo, (en línea) consultado el 30 de Junio 2014.