

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A
COLABORADORES DE CORPORACIÓN SAN FRANCISCO, S.A."**
TESIS DE GRADO

KARLA GEORGINA SIERRA GARCIA
CARNET 20369-10

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S. J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A
COLABORADORES DE CORPORACIÓN SAN FRANCISCO, S.A."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

**POR
KARLA GEORGINA SIERRA GARCIA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

**SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ARNALDO ADEMAR ALVARADO CIFUENTES

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN


LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Cobán A. V 20 de enero de 2015

Señores
Consejo Facultad de humanidades
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis “Propuesta de programa de evaluación del desempeño laboral a colaboradores de Corporación San Francisco S.A.” de la estudiante Karla Georgina Sierra García, con No. de carné 20369-10, de la carrera de Psicología industrial/organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y aprobado respectivamente.



Ing. Arnaldo Alvarado Cifuentes
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05722-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KARLA GEORGINA SIERRA GARCIA, Carnet 20369-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05112-2015 de fecha 2 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROPUESTA DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A COLABORADORES DE CORPORACIÓN SAN FRANCISCO, S.A."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de febrero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios: como dice el salmo 32:8 “Te hare entender, y te enseñaré el camino en que debes andar; sobre ti fijaré mis ojos.” Gracias padre por haber cumplido tu palabra, gracias te doy por haberme acompañado e iluminado a lo largo de este trayecto tan importante en mi vida.

A mis padres: por todo su amor, su comprensión, apoyo incondicional, por siempre creer en mí y nunca dejarme sola, son mi inspiración, mi ejemplo de vida y de lucha.

A mis hermanas: por su especial cariño, por acompañarme en cada momento y por creer en mí.

A mi novio: por su apoyo incondicional, por su paciencia ilimitada, por su amor y por no abandonarme ni un momento a lo largo de este trayecto.

A mi familia en general: por haber confiado en que lograría esta gran meta, por sus oraciones y por todo su cariño.

A mis amigos: Gracias a los que han estado para compartir mis alegrías y mis tristezas, por alentarme a seguir adelante en momentos difíciles y por su especial cariño.

A mi asesor: por su apoyo en la realización de esta investigación, por su paciencia, por todas sus enseñanzas y por sacar lo mejor de mí en cada paso.

ÍNDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Fundamento teórico.....	12
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
2.1 Objetivo general.....	41
2.2 Objetivos específicos.....	41
2.3 Variables de investigación.....	42
2.3.1 Definición conceptual.....	42
2.3.2 Definición operacional.....	43
2.4 Alcances y límites.....	43
2.5 Aporte.....	44
III. MÉTODO.....	45
3.1 Sujetos.....	45
3.2 Instrumento.....	46
3.3 Procedimiento.....	47
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	48
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
VI. CONCLUSIONES.....	53
VII. RECOMENDACIONES.....	55

VIII. REFERENCIAS.....	57
IX. ANEXOS.....	62

RESUMEN

La presente investigación estuvo enmarcada en la modalidad de diseño de tipo descriptivo, la cual tuvo como objetivo principal estructurar un programa de evaluación de desempeño laboral que contuviera todos los aspectos necesarios, como los instrumentos, lineamientos y procedimientos para gestionar el rendimiento de los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco. Llevando a cabo primeramente un cuestionario de priorización de factores que diera a conocer entre aquellos diez presentados, los que la organización creía indispensables para lograr la excelencia en las tareas de los puestos de trabajo, teniendo como resultado los factores de; conocimiento del puesto, calidad del trabajo y responsabilidad, seguidamente se realizó un desglose de cinco niveles para cada una de las competencias y de los valores organizacionales, ya con base a los niveles tres, cuatro y cinco, se realizaron los tres instrumentos de evaluación del desempeño laboral, uno para puestos ejecutivos, puestos de mandos altos y personal administrativo en general. Posteriormente se procedió a realizar el manual de evaluación de desempeño, en la cual se integraron aspectos como objetivo, alcance, marco legal, responsable del proceso, periodicidad, método de evaluación, proceso de retroalimentación y los instrumentos para llevar a cabo el proceso, tanto los de evaluación del desempeño como el de calificación y el de plan de acción. Como recomendación se sugirió realizar el proceso de manera periódica y sistemática, así mismo con los niveles restantes del desglose de las competencias se pueden realizar futuras evaluaciones para los demás puestos existentes dentro de la organización

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño no se refiere a un fin en sí mismo, es un método de control utilizado en el mundo laboral para conocer el desempeño actual de los colaboradores de las empresas y organizaciones, así como medir y calificar su rendimiento. Se le da gran valor, ya que no solamente genera información acerca de las actitudes, comportamientos y conocimientos del colaborador, sino también observados desde una postura o visión global de cómo esta se encuentra.

Según Byars&Rue (1996) la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Harper& Lynch (1992) plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a objetivos planteados, responsabilidades asumidas y las características personales.

Como mencionan los autores citados, la evaluación del desempeño es un proceso que se realiza de manera sistemática y para que genere los resultados esperados debe de ser contextualizada según el tipo de empresa y el lugar en donde esta se encuentre.

Las evaluaciones del desempeño se han implementado mayormente en países industrializados, por la mayor atención y el mayor auge que le prestan al mundo laboral, aunque ciertamente si se ha desarrollado en Guatemala no ha generado gran impacto, por su mala elaboración e implementación. Teniendo así evaluaciones del desempeño que no

llenar los requisitos o expectativas establecidas, para que el proceso de evaluación sea un éxito. Otro de los problemas que se presentan en el país, es que no se ha tomado la debida importancia a realizar estudios en los que plantee la importancia y relevancia del mismo.

Realizar evaluaciones del desempeño laboral en las empresas del medio es trascendental, ya que se podrá conocer de manera más detallada la eficiencia, eficacia y productividad de cada uno de los colaboradores de Corporación San Francisco S.A, partiendo de allí, tomar medidas de acción que eleven el desempeño y por ende la productividad, como estrategias de mejoramiento continuo y oportunidad de desarrollo y crecimiento tanto personal, como empresarial a cada colaborador. Así mismo puede contribuir como señalamiento de experiencias y conocimientos nuevos a las empresas para que se minimice cualquier signo de resistencia, situación negativa que pueda cambiar los resultados reales de la evaluación. Y como futura profesional como una práctica más agregada al aprendizaje significativo, para un mejor desenvolvimiento como psicóloga industrial/organizacional.

El objetivo principal del estudio fue determinar primeramente un programa de evaluación del desempeño, que contuviera todos los aspectos necesarios, para que la organización pueda implementarlo cuando sea necesario. Para que esta, a través del conocimiento de los aspectos de relevancia, pueda realizar mejoras en la calidad de sus productos o servicios y así no solamente optimizar sus competencias sino también para que los clientes tanto internos como externos queden sumamente satisfechos con los servicios o productos que se les brinda.

Para poseer un concepto más amplio y diverso del tema de evaluaciones del desempeño laboral, se presentan a continuación investigaciones nacionales e internacionales, que serán de ayuda para concretar la importancia y desarrollo de dicho sistema.

1.1 Antecedentes de la investigación

En principio Marroquín y Pérez (2011) realizaron una investigación, en la cual el objetivo principal fue determinar que dentro de las estructuras de administración, el clima organizacional aumenta el rendimiento e influye en el desempeño laboral, así mismo pretendió determinar si la empresa implicada en la investigación creía en el desarrollo humano, en que se pueden recibir beneficios por un buen desempeño y que esto conlleve a una satisfacción tanto personal como laboral. La muestra de investigación utilizada fue de 125 colaboradores, todos mayores de edad y de ambos sexos, provenientes de la cadena de restaurantes de comida rápida, Burger King en Guatemala. Dichos autores llegaron a la conclusión, que el clima organizacional como lo es, el ambiente en donde se desenvuelve el colaborador tanto humano como físico, influye significativamente en la satisfacción personal y por ende en la productividad que puedan tener los colaboradores en sus puestos de trabajo, lo que hace que exista una relación directa con el aspecto de desempeño laboral, para conocer si realmente los puestos de trabajo están llenando las expectativas del cliente interno o no. Entre las recomendaciones planteadas están, que se realice un plan de carrera, diseñado específicamente según las capacidades y desempeño laboral del colaborador, así como realizar capacitaciones que mejoren las relaciones interpersonales y que por consiguiente se mejore el clima organizacional y el desempeño de cada uno de los empleados de los restaurantes.

Por su parte Meléndez (2011) realizó un estudio en la cual el objetivo primordial fue determinar si existe relación entre el nivel de autoestima y el desempeño laboral en el grupo de mensajeros, la muestra de investigación fue de 164 mensajeros de género masculino y femenino, correspondidos entre las edades de 18 a 65 años, con una antigüedad laboral comprendida en un rango de 6 meses a 13 años, en Guatemala, a los que se les aplicó una prueba para determinar autoestima. La investigación realizada tuvo un diseño descriptivo correlacional, por lo cual se analizó el fenómeno tal y como se da en su contexto. Por esas razones el autor llegó a la conclusión de que el factor autoestima es un hecho sumamente importante para las personas, por lo tanto se convierte en un punto determinante en todos los aspectos de vida, incluyendo el laboral. Con base a los estudios estadísticos realizados, llegó a la conclusión, que la edad sí tiene relación con el nivel de autorrespeto y autoestima, más no con el desempeño, por lo tanto el nivel de autoestima y desempeño de las personas puede verse afectado por distintos factores, uno de ellos, el estrés. Por esta razón recomendó con base a resultados, que para obtener mejores resultados de desempeño es necesario implementar talleres de autoestima, cursos de desarrollo humano y programas de metas personales y que por consecuencia se pueda mejorar significativamente el desempeño laboral de la empresa.

A su vez Mendoza (2013) realizó un estudio donde su objetivo primordial fue, conocer la relación entre el desempeño laboral y la filosofía propuesta por Stephen Covey sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, según la perspectiva de un grupo de colaboradores de una empresa de asesoría en productos de panadería y pastelería. El trabajo de investigación fue cualitativo de submodalidad etnográfica, con una muestra de 11 sujetos, siendo estos 6 del sexo masculino y 5 del sexo femenino, en Guatemala. La

principal conclusión de la investigación fue, que hablando de la calidad del trabajo se debía empezar con un fin en mente, ya que ello permitía establecer metas y ver la misma con mayor claridad y respecto a la productividad se conoció la importancia de la administración del tiempo, por medio de la determinación de saber priorizar lo más importante que hay que realizar en el trabajo. Por lo cual se recomendó con base a los resultados, en que se establezca un procedimiento en el cual los colaboradores se integren con la parte estratégica de su puesto y de la empresa, así como seguir brindando recursos para que puedan priorizar tareas a través de un entrenamiento constante que ayude a ser más productivo, por último integrar a la organización en un programa de renovación continua que ayude al colaborador a elevar su rendimiento.

Por otra parte De León (2014) llevó a cabo una investigación en donde el objetivo principal fue determinar cuáles son los niveles de estrés por medio de una medición, estableciendo sus niveles de acuerdo al género y áreas de trabajo. El trabajo de investigación fue de tipo descriptivo, y fue llevada a cabo con la totalidad de la población del Registro Nacional de las Personas (RENAP), la cual está conformada por 12 empleados, de los cuales 5 son de sexo masculino y 7 de sexo femenino, comprendidos entre las edades de 20 a 30 años, en Huehuetenango, Guatemala. Entre sus conclusiones estableció que mediante la aplicación de la prueba en los empleados se pudo verificar que los niveles de estrés que manejan son bajos y poco significativos, así mismo se comprobó que ambos sexos mantienen un nivel de estrés mínimo y que ya se han acostumbrado a ciertos eventos estresantes, por lo que ya no les afectan o han sido superados satisfactoriamente. Recomendó con base a los resultados que se realice un manual sobre el manejo de estrés,

donde se plasmen distintos métodos y procesos que promuevan un nivel de estrés estable y que a partir de allí puedan demostrar un buen desempeño dentro de la organización.

Posteriormente Reyes (2014) realizó un estudio en donde el objetivo principal fue establecer, si existe relación estadísticamente significativa entre identificación y desempeño laboral, así mismo determinar el grado de identificación laboral que poseen, estableciendo el nivel de desempeño laboral y por ultimo identificar si existe una relación significativa entre ambos. Para la realización de la presente, utilizo una muestra de 35 colaboradores de la empresa de abarrotes, habiendo 30 del sexo femenino y 5 del sexo masculino en Guatemala. Entre sus conclusiones estableció que no existe relación alguna entre identificación y desempeño laboral, así mismo se concluyó que el grado de identificación laboral existente en un grupo de trabajadores del área operativa se encuentra en un grado alto, por lo tanto su recomendación fue que se debe de continuar con el proceso de evaluación del desempeño para que los colaboradores conozcan los resultados obtenidos y las áreas de mejora, logrando así que este proceso se establezca en la organización y así mantenerla identidad laboral de los trabajadores dentro de la empresa a través de actividades y reuniones que mejoren la misma.

Por último Rivas (2014) realizó un estudio en donde el objetivo principal fue, conocer el punto de vista de un grupo de gerentes con respecto a las ventajas y desventajas de la aplicación de la retroalimentación de 360 grados en la evaluación de personal. La muestra utilizada para tal investigación estuvo comprendida por 7 profesionales que ocupan los puestos de gerentes de recursos humanos, que poseen como mínimo 5 años de experiencia y se encuentran en un rango de edad comprendido entre los 30 a los 55 años de edad y de ambos sexos, en Guatemala. Entre sus conclusiones estableció, que existen

ventajas y desventajas en la evaluación de 360 grados y que dependerá de las necesidades de las distintas organizaciones para poder aplicarlo. Así mismo se determinó que el tiempo para emplearlo es bastante extenso, especialmente si no se cuenta con la capacitación adecuada para los evaluadores, pero a pesar de las limitaciones el método es sumamente efectivo y benéfico ya que recopila información de diversas fuentes lo que la hace más enriquecedora porque ayuda a mejorar las relaciones interpersonales, da seguridad a los colaboradores y mejora el cumplimiento de los objetivos. Las recomendaciones realizadas son que antes de implementar la evaluación de 360, se analice si sus ventajas y limitaciones son las adecuadas para las necesidades de la empresa, institución u organización, así mismo para reducir el tiempo de implementación se requerirá que se planifique con anterioridad todo el proceso, y por último mostrarle al colaborador los beneficios de la misma.

A continuación se presentan investigaciones internacionales, que serán de suma importancia conocer, para enriquecer la investigación presentada, porque se conocerá como se desenvuelve dicho tema en los distintos contextos de cada país, principiando por la de Giraldo (2004) en España, el cual realizó un estudio que tuvo como objetivo principal asegurar por medio de la implementación de evaluaciones, la eficiencia y productividad del componente humano, dirigidos al logro de metas y objetivos tanto individuales como colectivos para que la organización posea elementos precisos que le permitan aumentar y mejorar su calidad. Así mismo brindarle a la empresa asesoría y retroalimentación sobre cómo mejorar el desempeño y así aumentar la calidad de sus labores, teniendo en cuenta cuáles son sus prioridades, sus objetivos y reconocer que destrezas se deben de optimizar, para tener un mejor y más preciso enfoque en el trabajo. Dicha investigación no presenta una muestra definida. Los instrumentos que se utilizaron

fueron; escalas de puntuación, método de incidentes críticos y método de evaluación por objetivos, por ser las más adecuadas por los tipos de puestos planteados en el mismo. Entre sus conclusiones estableció que una de las estrategias de evaluación del desempeño más importantes, es la evaluación por competencias ya que es una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales, porque a través de ella se logra poner en vista todas aquellas dinámicas internas que afectan el desempeño de cada colaborador, recomendando así con base a resultados, que se debe de realizar un diseño o instrumento de fácil aplicación con formatos adaptables a la organización, para una comprensión más precisa y concreta, y que pueda medir realmente lo que pretende medir.

Seguidamente Hernández (2006) llevó a cabo una investigación la cual tuvo como objetivo primordial diseñar una guía de evaluación del desempeño laboral en la que los responsables de la misma, la apliquen en el proceso correspondiente con los colaboradores previstos. Para un mejor entendimiento se explicaron conceptos, procedimientos, técnicas y herramientas establecidas para el sistema propuesto por la Comisión Nacional del Servicio Civil. La presente posee un diseño descriptivo y una muestra de investigación de todos los colaboradores de carrera o en periodo de prueba de la Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia. Por lo que entre sus conclusiones estableció, que después de implementadas las evaluaciones del desempeño y de recabar la información es importante que se comparen los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos por cada uno de los empleados, para conocer de manera objetiva que se logró con su implementación y por consiguiente se recomienda actuar constructivamente con el proceso y realizar con él un establecimiento de planes de mejora. Por último se debe de realizar un plan del proceso de

evaluación del desempeño laboral para el siguiente periodo anual, para que este se valla convirtiendo en un proceso significativo para la Comisión Nacional del Servicio Civil.

A su vez Cartaya, Durán y Torres (2006) realizaron un estudio, el cual tuvo como objetivo principal identificar la situación actual en materia de evaluaciones del desempeño del personal administrativo, así como precisar el nivel de información que poseen las autoridades del consejo legislativo sobre la obligatoriedad de la realización de las evaluaciones y por ultimo determinar la factibilidad de aplicar las evaluaciones del desempeño al personal administrativo. La investigación fue llevada a cabo con una muestra que estuvo constituida por tres directores y veinte trabajadores del consejo legislativo del estado de Miranda, en Venezuela, la técnica utilizada para llevar a cabo la recolección de datos fue la encuesta. Entre sus conclusiones estableció que se realizó un proceso sistemático, iniciando por una revisión bibliográfica, en la cual se inspeccionaron los trabajos de investigación similares a la del autor, lo cual permitió sustentar la base teórica, seguidamente una operacionalización de las variables, luego se diseñó el instrumento de recolección de datos, se validó por medio de un juicio de expertos y por último se aplicó, se recogieron los datos y se tabularon, se presentaron las recomendaciones y se realizó un informe final. Por lo tanto con estos pasos pudo llegar a culminar su objetivo principal, que era evaluar la situación actual del desempeño de los empleados, logrando así ayudar al organismo a detectar al personal con potencial de desarrollo, conociendo las debilidades y fortalezas de cada uno, para poder así efectuar propuestas de mejora para la superación y eliminación de las fallas detectadas. La recomendación planteada con base a resultados fue, que se implementen planes de desarrollo, planes de carrera, ascensos, mejoras salariales y

cambios en los puestos de trabajo, que permitan un crecimiento tanto personal como empresarial y así la evaluación posea un fin que pueda ayudar al mismo.

Por su parte Montejo (2009) en su investigación planteo como objetivo principal realizar un sistema estandarizado para toda la organización, que posea una práctica igual y comparable, así como proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las labores de su puesto. La muestra utilizada para dicha investigación fue de una totalidad de los trabajadores de la empresa FAMA (fabricación y mantenimiento) en México, es una empresa del ramo metalmecánico cuyo principal giro es la fabricación de mobiliario y equipo para el movimiento de mercancía, su almacenamiento y exhibición. Por lo cual entre sus conclusiones estableció que por medio de la propuesta se tuvo la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada uno de ellos e identificar los que requieren perfeccionamiento, teniendo como base variables y factores de evaluación, y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Recomendó con base a resultados que se tomaran medidas de acción con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, así como alcanzar un mejor grado de comunicación con los individuos para que estos comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma en que este se estará desarrollando.

Por su lado, Iturralde (2011) realizó una investigación, la cual tuvo como objetivo principal proponer una herramienta de gestión administrativa a la alta gerencia de la Cooperativa, para así plantear soluciones que le permitan mejorar en el corto plazo la situación que esta atraviesa. La muestra seleccionada para llevar a cabo dicha investigación fue de 98 trabajadores, entre ellos 5 que conforman la alta gerencia y 93 operativos, de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA, de la ciudad de Ambato en Ecuador. Entre sus conclusiones estableció, que el ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno, aunque también en su mayoría no conocen los objetivos, ni los resultados de la evaluación de su desempeño, así mismo no existe un plan de mejora, lo que impide su desarrollo y crecimiento. Todo esto a causa que no se identificó un método con técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos. Recomendó con base a los resultados, que los directivos deben de poner más atención a los requerimientos y necesidades de los trabajadores, así como alternativas que ayuden a profundizar, a mejorar la percepción que tiene sobre el ambiente laboral e implementar un plan de mejora del desempeño, que permita mejorar todos esos aspectos inconclusos.

Por último, García (2011) llevó a cabo una investigación en la cual su objetivo primordial fue analizar el proceso de evaluación, determinar las políticas que regían el proceso y determinar los objetivos de aplicación, así mismo se identificó quienes son los encargados de aplicar dicho proceso y describir los pasos que se siguen en la aplicación. La muestra de investigación que se tomó en el estudio estuvo representada por el personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del municipio Sucre del estado Sucre, los cuales suman la cantidad de 29 personas y representan toda la población de la presente investigación. Entre sus conclusiones presentó, que la institución le da a conocer solo algunas veces a los colaboradores los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, así mismo otro descontento es que quien realiza las evaluaciones es el subdirector y no el supervisor inmediato, lo que hace que exista una cierta subjetividad. Menciona que el proceso de evaluación aplicado al personal posee

deficiencias y debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución. Con ello recomendó en que se refuercen las políticas referidas a la evaluación del desempeño para mejorar el proceso y dar a conocer de manera oportuna y organizada los pasos a seguir durante la aplicación de la evaluación del desempeño. Y la más significativa disminuir las debilidades presentes en el proceso de evaluación aplicado al personal administrativo, tomando en cuenta técnicas, elementos sistemáticos, para que tenga un orden específico y este sea más concreto y objetivo.

Las investigaciones anteriormente presentadas demuestran la importancia que tienen las evaluaciones del desempeño en las empresas y organizaciones, dando a conocer los beneficios que conlleva realizarlas e implementarlas, dándole así a la presente investigación un respaldo concreto.

1.2 Fundamento teórico

1.2.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral en las empresas hoy en día es trascendental, ya que es uno de los pilares más importantes para mantener al personal en un constante crecimiento, porque mantener un buen desempeño significa en que se realizarán de manera eficiente las funciones de sus puestos de trabajo, con el fin de que todos los colaboradores de manera individual logren alcanzar las metas que se han propuesto y por ende las empresas puedan mantenerse en constante crecimiento y evolución. Según lo presenta Chiavenato (2000) es el “comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. Constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos deseados”(pp. 359). Porque con el establecimiento de objetivos y metas, se sabe a dónde

hay que llegar, y por consiguiente será más fácil la manera de conseguirlo, porque se pueden determinar los pasos para llegar hacia esa meta u objetivo propuesto.

Como dice Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Valera y Jones (2009) el desempeño es llevar a cabo todas esas responsabilidades laborales de manera efectiva, como sea posible, dando lo mejor de sí o más que eso, porque el desempeño será el resultado de las actividades que se realizan dentro del puesto de trabajo.

Así mismo se encuentra la definición Stoner (1996) quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas”(pp. 510). Esto quiere decir que no solamente se realiza como un método crítico de evaluación sino también como un apoyo para que puedan alcanzar lo que se proponen y que por ende, aumenten su desempeño personal y empresarial.

Por último se encuentra Druker (2002) que al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben de buscar nuevas maneras para definir el tema, ya que el desempeño laboral no se debe de ver específicamente desde el punto de vista financiero como lo ven diversidad de empresas, sino que hay que verlo desde el ángulo innovador del componente humano, ya que en la actualidad se sabe por sentido común que el componente humano es el más importante elemento de las empresas u organizaciones, es por esta razón que se le debe de brindar la mayor atención. Sin olvidar que se debe de innovar constantemente todo lo relacionado a lo laboral, para que cada día se puedan solucionar los problemas, conflictos o brechas existentes de los colaboradores, logrando así que las empresas lleguen a su máximo nivel.

Pero para comprender la importancia que poseen hoy en día las evaluaciones del desempeño, es necesario conocer su origen, como surgió y las razones por las cuales desde hace décadas se utilizaban las dichas evaluaciones para el mejoramiento del componente humano en las empresas.

1.2.2 Reseña histórica de la evaluación del desempeño

Giraldo (2004) indica que aunque resulta un tanto difícil determinar hoy en día la fecha exacta en la cual nacieron los principios de la psicología industrial /organizacional, ciertamente se puede decir que todo tuvo un inicio en los Estados Unidos, cuando este ingresó a la primera guerra mundial. El año de 1917 se convierte en un año de suma importancia para la psicología industrial en el país, ya que se requirió crear pruebas psicométricas con el fin de seleccionar y entrenar de mejor manera al ejército, entre los aspectos a estudiar estaban; sus habilidades, su educación, experiencia y que por consiguiente se pudieran ubicar en diferentes puestos según sus capacidades. Simultáneamente la psicología cobro importancia en países como Alemania, Francia e Inglaterra, en donde fue integrada para hacerle frente a problemas como la fatiga, el conflicto laboral y otros problemas relacionados con el ámbito laboral.

Posteriormente tras la segunda guerra mundial, la psicología industrial tuvo un mayor auge, ya que se requería la aplicación de test de inteligencia, y test de personalidad, lo que hizo que con el tiempo se pudiera demostrar la verdadera importancia de la psicología aplicada a las empresas, porque la psicología laboral ya no era subjetiva, con la implementación de test se convertía cada vez en una ciencia objetiva. En ese tiempo ya era común que se fundaran departamentos de personal que se encargaran de la selección,

entrenamiento, motivación, evaluación de desempeño y los sistemas de incentivos de los empleados.

Hablando específicamente del tema de evaluación del desempeño, Castro, Palomino, Quiñonez, Landa y de los Santos (2007) indican que la historia muestra que en la edad moderna todo se inició con San Ignacio de Loyola (1491-1556), ya que pudo establecer un sistema de evaluación de desempeño para los miembros de la compañía de Jesús, por lo tanto se puede notar en que la evaluación no es un método moderno, aunque es muy antiguo con el tiempo se ha podido perfeccionar de tal manera que ha eliminado muchos de sus sesgos, perfeccionándola cada vez más. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a implementar de manera más sistemática gracias al trabajo de Frederick Taylor y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una mayor aceptación, como se mencionó anteriormente.

Por lo tanto el primer país que comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados fue estados unidos en el año de 1842, en el cual el congreso promulgo una ley que hacia obligatoria la implementación de evaluaciones del desempeño de manera anual a todos los colaboradores, así se fue extendiendo hasta llegar a todas las empresas públicas y privadas. Los primeros sistemas realizados se evaluaban al personal jornalero determinando sus actitudes y aptitudes que estos tenían hacia el trabajo.

En la actualidad existen variedad de autores que se han dedicado a realizar una diversidad de evaluaciones del desempeño, pudiendo así elegir entre una gran gama, dependiendo del tipo de empresa, y de los intereses que presente la misma. Logrando así

resultados benéficos que sean de provecho y ayuden a elevar el desempeño de los colaboradores, como los que se presentan más adelante en la investigación.

1.2.3 Evaluaciones del desempeño laboral

La esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Alles (2012) señala que toda empresa e institución, posee objetivos empresariales de una manera formal o informal, lo que los hace tener planes a futuro. Ciertamente si los objetivos que realizan o visualizan son relacionados con cada uno de los puestos que poseen, se tendrá una piedra fundamental para iniciar la realización objetiva de la evaluación del desempeño.

Así mismo de una manera informal se logran detectar problemas con una simple observación, sin embargo se tiene que tener en cuenta que realizar la evaluación del desempeño de una manera formal, será más factible para las empresas ya que se analizara desde una perspectiva objetiva, en la que los resultados ciertamente serán más precisos y confiables.

Por lo tanto Chiavenato (2000) expone que para que el desempeño de las personas sea objetivo se deben de incluir y evaluar factores previamente definidos y valorados, entre los cuales se encuentran: “Factores actitudinales: como la disciplina, la actitud cooperativa,

la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: como el conocimiento del trabajo, la calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo” (pp. 367). Lo que ayuda a determinar de manera más puntual el desempeño actual de los trabajadores, utilizando solamente los factores que la empresa u organización requiera evaluar, tomando en cuenta que antes de la implementación se deben de definir concretamente los factores que se evaluarán y por qué, como los anteriormente mencionados.

Existen otros varios factores a evaluar en la evaluación del desempeño, como lo son la calidad con la que se realizan las labores, las relaciones interpersonales existentes dentro de las empresas y organizaciones, la estabilidad emocional existente en cada uno de ellos, y la capacidad de análisis y síntesis, entre otras como las que se presentan a continuación, aunque todo esto dependerá de lo que requiera la empresa medir. Según Torrijos (s/f) entre los ítems tomados en cuenta en la evaluación del desempeño están.

Entre la capacidad técnica; el conocimiento de la compañía /departamento /equipo, el conocimiento del producto/ servicio, el alineamiento con la estrategia del departamento, la orientación a resultados que poseen, la gestión del tiempo y planificación, la coherencia en la organización, el cumplimiento de plazos de entrega, el cumplimiento de resultados en la tarea, la capacidad de análisis, la resolución de problemas, la dirección de reuniones, la capacidad de motivar a los colaboradores, la capacidad de asumir responsabilidades, el conocimiento de los procesos y procedimientos, el nivel con el que se desenvuelven, la transmisión de mensajes y las habilidades del jefe como formador.

Entre la disponibilidad psicológica se encuentra; adaptación al cambio, actitud en los conflictos, dedicación/ entrega/ constancia, escucha activa, capacidad de automotivación, actitud hacia la tarea formativa, actitud hacia la tarea directiva, actitud hacia la tarea administrativa, actitud ante el trabajo bajo presión, conducta en las reuniones, voluntad para asumir responsabilidades, forma equipo con sus iguales, ajuste a los procesos y procedimientos, iniciativa y enfoque positivo.

La evaluación del desempeño es un tema amplio que abarca más de un aspecto como se pudo observar, por lo tanto será preciso conocer sus principales objetivos, para poseer una visión más clara y global de lo que pretende.

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño no es un fin mismo, sino un instrumento, medio o herramienta que pretende mejorar el desempeño de cada trabajador, por medio del conocimiento de los resultados. Por lo tanto el objetivo base, es mejorar los resultados del desempeño que presenta cada colaborador en su puesto de trabajo, tomando en cuenta que este mejora cuando se le dan a conocer los resultados de su evaluación, para que se haga consciente de los aspectos que debe de mejorar.

A continuación se presentan los objetivos intermedios, que según Chiavenato (2011) son los pasos para llegar a alcanzar el objetivo general de esta herramienta.

- a) Adecuación del individuo al puesto: si el colaborador no está satisfecho con las labores que representa su puesto, este no rendirá de la misma forma, como cuando si estuviese satisfecho con sus labores.
- b) Capacitación: si se capacita en temas que ayuden al trabajador a minimizar sus debilidades, este mejorara su rendimiento.

- c) Promoción: si se promueve a un puesto superior, este aumentara también su atributo económico, lo que conllevara a un mejor rendimiento.
- d) Incentivo salarial por buen desempeño: con ello se lograra motivar a los trabajadores para que mantengan o aumenten su desempeño mes a mes.
- e) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados: si se maneja un ambiente adecuado de mutuo respeto y unas relaciones interpersonales adecuadas, se obtendrá mayor desempeño.
- f) Auto perfeccionamiento del empleado: si se logra que el trabajador mejore, se está realizando un perfeccionamiento en él.
- g) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización: si se conoce cada una de las metas u objetivos de la organización, el trabajador tendrá una guía para llegar al objetivo final, que es mejorar el desempeño de manera global.
- h) Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado: Si se brinda la retroalimentación debida, el colaborador sabrá cuáles son sus debilidades y fortalezas, con el fin de que minimice las primeras, y potencialice las segundas.

1.2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño:

Así mismo la evaluación del desempeño posee beneficios con su implementación tanto para los colaboradores a nivel individual, a los administradores del talento humano y la organización en general, como las que se presentan a continuación.

1.2.4.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas

Según Chiavenato (2011) gracias a la evaluación del desempeño, se pueden obtener resultados objetivos del desempeño actual de los colaboradores, ya que el instrumento es válido y confiable, por lo tanto no caerá en subjetividad, lo que ayudara al gerente a tomar decisiones más acertadas de acuerdo al rendimiento de cada uno de sus trabajadores.

Para Giraldo (2004) existen otros beneficios, que potencian la importancia de la implementación de evaluaciones del desempeño en la organización, como alcanzar una comunicación asertiva con los subordinados, para hacerles comprender de manera correcta la mecánica que conlleva la evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, que lo que pretende es mejorar el rendimiento, no realizar despidos o armar conflictos como muchos de ellos especulan. De la misma manera podrá planificar y organizar el trabajo para que su unidad pueda funcionar como un engranaje, totalmente funcional.

1.2.4.2 Beneficios para el individuo

Se pueden realizar autoevaluaciones, lo cual da cabida a una crítica personal, la cual es de ayuda para reflexionar sobre el propio actuar, y partir de allí realizar mejoras. Cuando se acepta que se debe de mejorar, es más fácil corregir las debilidades existentes y mantener el autocontrol.

Así mismo se pueden conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora de sus trabajadores, así como la perspectiva que posee el jefe de sus fortalezas y debilidades. Por ende conocer las medidas correctivas que se deben

detomar, para mejorar el desempeño propio, con programas de capacitación, de desarrollo, de calidad, y atención en el trabajo.

Un aspecto que no se debe dejar atrás, es que se minimizan los conflictos y problemas notablemente, ya que se pueden tomar medidas de acción inmediatas, para que se minimicen y así se pueda mejorar el clima laboral existente y que por ende mejore el desempeño laboral. A su vez se mantiene una relación de justicia y equidad, ya que todos son evaluados por igual y todos se someten a medidas de acción para mejorar el desempeño, lo que hace que de forma global se desarrolle todo el potencial humano existente dentro de la organización, menciona Giraldo (2004).

1.2.4.3 Beneficios para la organización

Chiavenato (2011) afirma que con la evaluación del potencial humano existente, se pueden plantear metas a corto, mediano y largo plazo, lo que favorecerá a tener establecido un plan de acción para cada uno de ellos, según sean sus funciones y contribuciones.

Así mismo a identificar a los empleados que necesiten una rotación, transferencia o ascenso, para que puedan perfeccionarse en áreas que si sean motivantes para ellos. Será preciso seguir estimulando a la productividad y a la mejora de sus labores y las relaciones humanas existentes.

Para que estos beneficios anteriormente mencionados tengan vigor, se necesita identificar el tipo de evaluación del desempeño adecuado para cada empresa, ya que no

todas son iguales, y pueden estar conformadas por distintos tipos de personas y contextos, lo que requerirá un tipo de evaluación distinta.

1.2.5 Tipos de evaluaciones del desempeño

Existe una diversidad de maneras o métodos de evaluación del desempeño laboral, y aunque ninguna es perfecta, cada una posee sus propias ventajas y desventajas que será preciso analizar para aplicar la que mejor convenga a la organización. Según Werther y Davis (2008) estos se pueden dividir en dos, basado en el desempeño pasado y basado en el desempeño futuro.

Las evaluaciones del desempeño laboral basadas en el desempeño pasado poseen la ventaja de que analizan lo que ya sucedió en la empresa, lo que lo hace un tanto mecanizado por ver solo el pasado y no el futuro como una medida preventiva. Entre las evaluaciones basadas en el desempeño pasado se encuentran las siguientes:

Escala de puntuación:

Puede ser uno de los métodos más antiguos que han existido, es un método en el cual el evaluador brinda una evaluación subjetiva al colaborador en una escala que vaya de bajo a alto, aunque en algunas situaciones se medían aspectos que no eran relevantes para el puesto de trabajo. Aunque era un método sumamente fácil y sencillo de aplicar, podía llevar a distorsiones, lo que lo hacía poco objetivo.

Según Chiavenato (2011) existen tres opciones de escalas gráficas, presentadas a continuación: escalas gráficas continuas: es una escala en la cual se definen únicamente dos puntos extremos, el evaluador coloca en un punto cualquiera, su deliberación, lo que lo

hace un poco vago en la calificación. Escalas graficas semicontinuas: es similar al anterior, con la diferencia de que en esta se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. Y por último las escalas graficas discontinuas: es una escala en donde ya se estableció y describió cada uno de los puntos, como insatisfactorio, regular, bueno y excelente. Esto se realizó para una mejor comprensión y facilitación del evaluador en cuanto a la medición del desempeño del colaborador.

Método de selección forzada:

Chiavenato(2011)indica que este método consiste en evaluar al colaborador por medio de frases que describen el tipo de desempeño individual. Está dividido por bloques, cada uno con dos, cuatro o más frases según lo requiera la empresa u organización por lo cual el evaluador debe de escoger una, la que mejor se acerque al desempeño del evaluado. Este produjo resultados muy satisfactorios y fue implementado y adaptado en varias empresas porque neutraliza los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo.

Aunque según Werther y Davis (2008) “la popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como entre evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación” (pp. 316). Esto por la elección forzada entre dos expresiones positivas y dos negativas, que la hace una decisión cerrada.

Método de investigación de campo:

Se crearon con el fin de obtener una mayor estandarización en las evaluaciones. Porque se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de

los empleados, con los cuales se evalúa el desempeño, se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base al análisis de hechos y situaciones.

Aunque ciertamente un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y comparabilidad, es probable que por el aumento del costo no se utilice en gran magnitud en las empresas.

Werther y Davis (2008) menciona que este método es amplio ya que además de la entrevista y de conocer los aspectos mencionados, se puede planear con el superior el desarrollo o mejora que debe presentar el trabajador.

La evaluación se realiza en etapas la cual la primera de ellas es, la evaluación inicial en donde califica el desempeño como más que satisfactorio, satisfactorio o menos que satisfactorio, la segunda consiste en un análisis complementario, seguidamente de una planeación en donde se elabora un plan de acción para el colaborador como; asesoría, readaptación, capacitación, despido, ascenso o retención, y por ultimo un seguimiento que se le da a través del tiempo. Como dice Chiavenato (2011).

Método de incidentes críticos:

Como lo indica Werther y Davis (2008) este método es relativamente fácil de realizar, ya que consiste en llevar un registro de acontecimientos críticos de los empleados en una bitácora diaria, en la que se coloca exclusivamente lo más negativo o positivo que han realizado, así mismo se debe de llevar un control en un tiempo determinado y este puede ser mes a mes. Este método es sumamente útil para proporcionar retroalimentación.

Como dijo Chiavenato (2011) “el método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso)”(pp. 215). Esta es una de las desventajas presentadas, ya que todo lo que este dentro del campo de la normalidad no será tomado en cuenta en esta evaluación. Aunque si se deben de destacar los aspectos positivos y corregirse o eliminarse los negativos.

Método de comparación por pares:

Según Chiavenato (2011) es un método simple y poco eficiente, que consiste en comparar a los empleados de dos en dos, hasta llegar a determinar cuál de todos es el que posee mayor desempeño. No se recomienda cuando se desee obtener resultados objetivos, ya que no existen indicadores definidos para elegir quien posee mayor desempeño, solo es elegido por simple percepción.

Método de categorización:

Este método persigue enlistar a todos los empleados en una escala del mejor al peor, en general se sabe que unos empleados poseen mejor rendimiento que otros, pero con este método no se puede determinar que tanto uno es mejor que otro, menciona Werther y Davis (2008) se identifica por ser subjetivo, pero es fácil de administrarlo y aplicarlo, se puede utilizar como una referencia rápida, porque no trae consigo grandes o mayores beneficios, ya que no da signos de fortalezas y debilidades lo cual hace que no se les pueda brindar la debida e importante retroalimentación.

Las evaluaciones del desempeño laboral basadas en el desempeño futuro, son las más utilizadas en la actualidad ya que son realizadas no solo para conocer el desempeño actual de los empleados sino también para prevenir aspectos que puedan ocurrir en el futuro. Existen muchos aspectos, que cambiaron totalmente la manera de ver las evaluaciones del desempeño, una de ellas es la reducción de los niveles jerárquicos en las empresas, lo cual disminuyó notablemente la distancia entre el jefe y los subordinados, así mismo ya no se utilizan procesos estructurados y sumamente formalizados lo que trajo consigo nuevas tendencias en la evaluación como las que se verán a continuación.

Según Chiavenato (2011) las principales tendencias en la evaluación del desempeño deben de poseer indicadores sistémicos, deben seleccionarse con distintos criterios de evaluación, también deben de escogerse en conjunto, para que no existan distorsiones y sean más precisos. Así mismo debe de ser un elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, por medio de procesos simples y debe de verse como una forma de realimentación a las personas y por último se debe de poner más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo.

Por otro lado Werther y Davis (2008) consideran como tendencia, la técnica de administración por objetivos (APO), que consiste en establecer de manera conjunta los objetivos de desempeño del subordinado, realizado de manera objetiva y por mutuo acuerdo. Porque cuando se involucra al trabajador y se implica en el establecimiento de sus objetivos, este se sentirá más motivado para alcanzarlos porque fue parte del proceso, y requerirá una retroalimentación periódica, como fortalecimiento del mismo.

Esta evaluación es totalmente objetiva, ya que la evaluación del desempeño se centra en los objetivos del puesto y no en aspectos de personalidad, carácter y temperamento. Según Bohlander, Sherman y Snell (2003) un programa de APO requiere un proceso sistemático como el presentado posteriormente:

- a) Realizar juntas para definir las tareas fundamentales y fijar un número limitado de objetivos, para que estos sean alcanzables por el trabajador y no exista mayor confusión o desgano por una cantidad elevada de objetivos.
- b) Establecer objetivos realistas, estimulantes y claros, para que de esta manera sea más factible su ejecución.
- c) Que el superior establezca los criterios para evaluar la consecución de objetivos.
- d) Acordar fechas para conocer los avances de los objetivos, para que exista un mayor control de los mismos.
- e) Hacer modificaciones a los objetivos planteados anteriormente, si se requiere.
- f) Realizar una evaluación final por parte del supervisor, para verificar si se cumplieron los objetivos planteados.
- g) Por último, nuevamente se definen los objetivos para el ciclo o año siguiente y se empieza de nuevo con el proceso.

Algunos problemas que han salido a la luz de la APO, es que se hace demasiado papeleo en el proceso porque se suelen fijar abundantes objetivos, por esta razón es que se deben de establecer pocos para que no se produzca confusión al momento de implementarlos, además se aplica en puestos en donde es complejo o difícil establecerlos, también puede ser una equivocación vincular los resultados de la APO con recompensas, y se insiste en gran magnitud en cumplir los objetivos a corto plazo, lo que crea en los

trabajadores mucha más tensión, y por consiguiente no podrán rendir al cien por ciento y por último y uno de los más importantes es que suele llegar a ser un medio de control rígido en vez de motivar a los trabajadores, por lo tanto no hay que caer en estos problemas para que se puedan aprovechar los beneficios del método. Porque para que el método funcione, hay que reducir al máximo sus debilidades y superar los problemas, teniendo el mayor cuidado en no caer en sus errores, por esta razón se debe de planificar correctamente, para que brinde los beneficios que se pretenden.

Otro método de vanguardia es el de 360 grados, que según Alles (2012) es una evaluación objetiva ya que representa resultados de varias líneas, primeramente realizando una autoevaluación, si bien se sabe no siempre los colaboradores serán sinceros con la misma, muchos otros lo serán implacablemente, pero para que tenga mayor validez se confirma con su superior, pares o colaboradores y subordinados, así se tiene una visión global y se puede confirmar o no lo que el trabajador está diciendo, así mismo si tiene contacto directo con clientes y proveedores, se les presenta una evaluación. Lo que logra un resultado integral y preciso del desempeño del colaborador.

A su vez la aplicación de la evaluación de 360 grados, le está proporcionando a las empresas u organizaciones una formidable herramienta de autodesarrollo, ya que el colaborador debe lograr incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación. Cuando se aceptan los cambios que se deben de realizar es menos complejo integrar aspectos para auto desarrollarse.

Así mismo los empleados asumen un sentido más de responsabilidad ya que no solamente deben de tener una buena relación con el jefe, sino con los pares y subordinados.

Solo así se podrá crear un incremento en la productividad, porque se busca también un clima laboral agradable y estable de manera global.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación por competencias que según Alles (2012) es una “definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o puesto según corresponda, seguidamente diseño de la herramienta, elección de las personas, lanzamiento del proceso, relevamiento y procesamiento de datos, comunicación a los interesados y elaboración de informes.” (pp. 150). Para que así se tenga establecido todo un programa o plan para llevar a cabo su realización de manera efectiva, sin ningún tipo de errores.

Así mismo menciona la autora en que existen claves para el éxito de una aplicación de 360 grados, una de ellas es la herramienta en sí, que ya es objetiva por poseer información de varias líneas, la implementación de la prueba piloto, para que se perfeccione y mida lo que pretende medir en su implementación, el debido entrenamiento a evaluadores y evaluados para que sepan la manera correcta de llevar a cabo el proceso, un procesamiento externo, la realización de informes con los resultados de la evaluación, la devolución a los evaluados de los resultados para la entrevista de retroalimentación, y darle el seguimiento debido y la continuidad al mismo.

Por lo cual es importante conocer lo que la evaluación de 360 no evalúa, según Córdova (2012) para que exista una mayor claridad de lo que la evaluación representa:

- No es una forma de medir los objetivos de rendimiento de los empleados.

- No es una manera de determinar si un empleado está cumpliendo con los requisitos básicos de trabajo.
- No se centra en las habilidades básicas de carácter técnico o trabajo específico.
- No debe ser usado para medir objetivos como la asistencia, las cuotas de ventas, etc.

Si no el método sería rígido, y ese no es su fin, lo que persigue es poseer una mayor visión de sus fallas, y realizar mejoras a partir de allí, ya que como presenta una valoración grupal este es más objetivo ya que no cae a un simple juicio de una sola persona lo que lo hace mayormente aceptada por lo colaboradores.

1.2.6 Responsables de la realización de evaluaciones del desempeño

Como dice Chiavenato (2011) la responsabilidad de la evaluación del desempeño, varía según el tipo de empresa u organización, ya que cada una es independiente, por lo tanto van a poseer sus propias políticas y su propia filosofía de acción. Por lo tanto la responsabilidad le atribuye al gerente general de la empresa, al propio colaborador, a un equipo de trabajo, al área del componente humano o a una comisión evaluadora, según lo establezca la empresa.

-El gerente

En la mayoría de situaciones el gerente de línea es el que toma la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño a sus subordinados. Pero como ellos no son expertos en el tema, siempre deben de tener asesoría del área del componente humano, para establecer los medios y criterios para que la evaluación sea objetiva. Así como dar seguimiento y controlar el sistema.

-La propia persona

El propio individuo, realiza una autoevaluación con indicadores establecidos en los cuales él pueda calificar su rendimiento, por medio de las tareas de su puesto de trabajo, y la eficiencia y eficacia que este posee. Aunque ciertamente para realizar este tipo de evaluación, se requiere que el colaborador sea honesto consigo mismo, y con la empresa, para que no surjan distorsiones en la evaluación.

-El equipo de trabajo

Esta evaluación está a cargo del equipo de trabajo, ellos son los encargados por velar que se implanten las mejoras correspondientes, para que aumente el desempeño del colaborador. Así mismo ellos son los responsables de definir sus metas y objetivos.

-El área de recursos humanos

En este caso, cada gerente de línea es el encargado de proveerle la información necesaria al departamento de recursos humanos, para que esta tome las medidas correspondientes. Menciona Chiavenato (2011) en que esto se realiza solo en las empresas más conservadoras, por ser tan centralizador y burocrático.

-Comisión evaluadora

En este caso, se consolida una comisión evaluadora, conformada por colaboradores transitorios y permanentes, encargados de realizar la evaluación del desempeño, velar por el cumplimiento de las normas y por qué el sistema permanezca en pie.

Para Chiavenato (2011) “se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado” (pp. 205). Como lo son el jefe, los compañeros de trabajo, los subordinados, clientes tanto internos como externos y los proveedores. Es una forma más completa de evaluación ya que no solamente la recibe de una sola vía, sino de todo el entorno, por lo cual es la forma más concreta y completa para evadir la subjetividad.

Así mismo Alles (2012) también establece que “las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo, y relevante del desempeño de una persona.” (pp. 149). Es una de las formas más novedosas de evaluar, ya que procura la satisfacción de las necesidades de un colaborador, no solamente del jefe, por lo que lo hace más enriquecedor.

1.2.7 Modo de evaluar el desempeño laboral

Según Hernández (2006) existen dos maneras de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores, uno de ellos es evaluar de manera parcial, en la que se puede evaluar cada seis meses, por cambio de evaluador en la empresa, por separación temporal del empleo, por cambio de planes y proyectos o por tiempo faltante para finalizar el periodo de evaluación. Y la definitiva que consiste en analizar el desempeño al finalizar cada año y al finalizar un periodo de prueba en la empresa, ya adquiriéndolo dentro de su cultura.

Seguidamente de realizar todo el proceso de evaluaciones del desempeño, desde en que consiste, como realizarla y determinar los factores y tiempo a evaluar, uno de los fines o aspectos más importantes es retroalimentar, porque no simplemente se necesita conocer el

desempeño de cada trabajador, sino también darle a conocer sus resultados, para que sepa que debe de mejorar y que por consiguiente mejore su desempeño.

1.2.8 Retroalimentación o feedback

Chiavenato (2002) indica que se evalúa el desempeño, para conocer en qué aspectos el colaborador debe de mejorar, pero se realiza a través de la entrevista de retroalimentación, que sirve para saber cómo marcha el trabajo. Sin ella no se sabe hacia dónde ir, o que lograr, por lo tanto es que es de suma importancia realizarla.

La retroalimentación sirve así mismo para, proporcionar una base para dar aumentos salariales, realizar promociones y transferencias, ayuda a que el colaborador conozca lo que el jefe piensa de ellos y comunica a los empleados como están realizando su trabajo en la actualidad, y que es lo que deben de cambiar para mejorar su desempeño.

Por las razones anteriores es que la entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. Aunque definitivamente lo que persigue es una confrontación, no se debe de debilitar la meta más importante, y dejar que esto desmotive a los empleados. Mondy (2010).

Como dice Robbins y Judge (2009) para muchos jefes, gerentes o directivos no es agradable la realización de la retroalimentación sobre su desempeño, a menos que la política de la empresa lo requiera de esa manera, de lo contrario ellos pueden evadir esa responsabilidad, porque no conocen la importancia de la misma, lo que no hay que dejar que ocurra ya que la retroalimentación es uno de los fines primordiales de las evaluaciones del desempeño.

Así mismo el autor presenta tres razones por las cuales existe renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño, la primera de ellas es que el jefe o gerente se pueda sentir incomodo al analizar con el colaborador sus debilidades, además se teme una confrontación que pueda no ser benéfica para el proceso. La segunda razón es que muchos de los colaboradores tienden a estar a la defensiva cuando se tocan puntos sobre sus debilidades en el trabajo, en vez de aceptar la retroalimentación como un aspecto constructivo y como base para mejorar su desempeño. Y por último que los empleados al momento de darles una retroalimentación positiva, sientan que no es lo suficientemente buena, porque su percepción es elevada en cuanto a su desempeño. Pero existen soluciones que se deben de tomar en cuenta para cerrar el proceso con éxito. La primera es no ignorar la retroalimentación, ya que es de vital importancia para el mejoramiento de las debilidades, así como capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Lo que conllevara a que la entrevista sea más amena y el colaborador pueda sentirse con excelente humor, e informado sobre las áreas que requiere mejorar. Hay que recordar que es una actividad de asesoría no de juicio.

Según Chiavenato (2011) los propósitos de la entrevista de retroalimentación son; brindar al evaluado las condiciones necesarias para que el colaborador mejore su desempeño en el trabajo y comunicar de forma clara los aspectos relevantes sobre su desempeño, como sus fortalezas y debilidades. Seguidamente dar al colaborador una idea clara de cómo se desempeña, sus puntos débiles y fuertes, darle a conocer los estándares que se esperan de su desempeño. Así mismo tanto el evaluado como el evaluador, deben de establecer planes de mejora y desarrollo para minimizar las debilidades y potencializar las fortalezas. Para lograr el punto anterior se requiere establecer relaciones personales más

fuertes para que exista una mayor confianza y sinceridad, para comunicarse abiertamente. Por último eliminar o reducir la ansiedad y la tensión que se presenta cuando una entrevista no estuvo debidamente planeada y orientada al desarrollo.

Para que la entrevista de retroalimentación se realice de manera exitosa, se debe de realizar la entrevista que mejor se adecue a la situación actual, por eso será preciso conocer los diferentes tipos de entrevistas existentes para realizar la idónea para cada situación, la primera de ellas es la entrevista de decir y convencer; que consiste en convencer al empleado a que cambie ciertos aspectos de su desempeño y que tal vez de esa manera pueda tomar consciencia y desarrollar nuevas conductas, seguidamente la entrevista de decir y escuchar, que consiste en comunicar las fortalezas y debilidades de un empleado, así mismo de indagar los sentimientos del evaluador con respecto a los resultados de la evaluación, y por último la entrevista de solución de problemas que pretende estimular el crecimiento y desarrollo mediante la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones e insatisfacciones que se dieron a conocer en la evaluación del desempeño.

Ciertamente no existen reglas para minimizar la resistencia, pero existen lineamientos para que la retroalimentación sea aceptada de mejor manera y esta pueda cumplir con su objetivo primordial, como lo menciona Bohlander, Sherman y Snell (2003) a continuación;

- a) Pedir una autoevaluación: esta es útil ya que sirve para que el colaborador de a conocer la percepción que tiene de su desempeño, aunque no se tome en cuenta de una manera formal, se realiza con el fin de que los colaboradores queden satisfechos y consideren el proceso de evaluación más justo por medio de su involucramiento en el mismo.

- b) Invita a la participación: el propósito fundamental de la evaluación del desempeño es iniciar un diálogo que ayude al colaborador a mejorar su desempeño. Se pretende descubrir las causas de su comportamiento y los obstáculos que puedan surgir al momento de realizar sus labores, y que estos no permitan una labor excelente.
- c) Expresar aprecio: elogiar al colaborador es una gran fuente de motivación, por esta razón lo que buscan los colaboradores es una retroalimentación positiva, por eso se debe de iniciar la entrevista con lo que el empleado a realizado bien y luego lo que debe mejorar, sin embargo si se informa con regularidad, no habrá necesidad de utilizar esta técnica.
- d) Minimizar la crítica: a ninguna persona le gusta que lo critiquen, sin embargo en este caso es necesario dar a conocer los aspectos que se deben de mejorar en el desempeño, de otra manera no se lograra desarrollar en el colaborador un pensamiento de autodesarrollo. Aunque será preciso criticar o enfocarse en los puntos objetivos más problemáticos o más importantes para el puesto, para que se pueda minimizar a cierto punto la resistencia.
- e) Cambiar la conducta, no a la persona: se debe de tener presente que las personas no son las malas sino ciertas conductas que dan a conocer en sus puestos de trabajo. Se debe de cambiar la manera de pensar en que se debe de mejorar o cambiar las características personales, en vez de sugerir formas más aceptables de funcionamiento en el trabajo.
- f) Enfocarse en la solución de problemas: Se debe de perseguir la solución de problemas, no crear más conflicto del que ya existe, por lo tanto se requerirá un análisis de causas para solucionar el mismo.

- g) Apoyar: se debe de realizar la pregunta ¿Qué puedo hacer para ayudar?, al tomar el gerente esta actitud transmite al empleado que tiene importancia por eliminar los obstáculos que le impiden su mejoramiento en el desempeño.
- h) Establecer metas: es importante enfocar la atención hacia el futuro, no hacia el pasado, y realizar metas y planes a partir de allí.
- i) Dar seguimiento de manera cotidiana: se debe de realizar retroalimentación del desempeño, y se debe de realizar de manera continua para dar seguimiento al proceso.

1.2.9 Proceso para llevar a cabo un programa de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza por medio de un proceso o procedimiento sistemático, para realizar cada uno de los pasos que hagan que el proceso de evaluación del desempeño sea un éxito. Para ello se puede utilizar el método PHVA, que significa planear, hacer, verificar y actuar, que según Vinazco (s/f) el objetivo es crear una cultura organizacional en la aplicación de una metodología, para resolver los problemas que puedan surgir.

- a. Etapa Planear: consta de 4 pasos los cuales son la identificación del problema, la descripción del fenómeno que ocurre, análisis de lo que causa el problema y un plan de acción.
- b. Etapa de Hacer: este paso consiste en ejecutar el plan de acción que se realizó en el paso anterior.
- c. Etapa de Verificar: en esta etapa se evidencia el impacto de la mejora.

- d. Etapa de Actuar: en este paso se estandariza y documenta la información que se recabo a lo largo del proceso.

De manera más detallada, un programa de evaluación del desempeño requiere primeramente definir objetivos, delimitan a quien está dirigido. Seguidamente determinar quién es el evaluador, si la propia persona, el jefe, el subordinado, el gerente, el departamento de recursos humanos o la comisión evaluadora, delimitar a las personas que revisaran la evaluación, determinar la periodicidad con la que se realizara la evaluación ya sea semestral o anual. Seguidamente elegir el método de evaluación adecuado a las necesidades empresariales, capacitar al evaluador, se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio. Así mismo se debe de poner a puesta el sistema, se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes. Seguidamente se debe de aplicar y poner en funcionamiento el procedimiento, realizar posteriormente un análisis, utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización. Por ultimo utilizar los resultados para realizar planes de acción y comunicar dichos resultados para que el trabajador pueda conocer sus fortalezas y debilidades. (Anónimo, 2007).

Como se muestra en el grafico siguiente, esos serán los pasos fundamentales para la administración de las evaluaciones del desempeño, para que este sea llevado de la manera correcta y que por ende este pueda ser exitoso y de resultados precisos.



De Stoner y Wankel (1990).

Las anteriores fases presentadas referentes a la evaluación del desempeño son indispensables para poder implementar un programa de evaluación del desempeño laboral, ya que con ello se conoce en qué consiste, en este caso toda la teoría relacionada con el tema, siguiendo con la entrevista de retroalimentación o feedback, y por último plantear los pasos que se deben de seguir para realizar un programa de evaluación del desempeño para cualquier empresa u organización.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado se reconoce la importancia de la realización de la evaluación del desempeño y todo lo que este conlleva para que el proceso sea exitoso, ya que se debe de realizar paso a paso para que el proceso sea objetivo y pueda medir lo que pretende medir.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático y periódico que se encarga de evaluar al componente humano que labora en las empresas u organizaciones, con el fin de conocer el nivel de desempeño que poseen los colaboradores en un rango de tiempo determinado.

Es útil no solamente para medir el nivel de desempeño, sino también para medir aspectos como sus fortalezas y debilidades en cuanto a sus conocimientos, habilidades y aptitudes ante el trabajo.

He aquí la importancia de dicha herramienta, porque al trascurrir el tiempo, el mundo laboral evoluciona de tal manera que se necesita innovar para mantenerse a la vanguardia, lo que permitirá que las empresas crezcan y se desarrollen. Es por eso que es reconocida a nivel mundial por sus grandes beneficios tanto para la persona individual, para el gerente y para las empresas en un nivel global, logrando así grandes cambios y una evolución constante en las mismas.

En Guatemala aun la balanza se inclina hacia el lado del empirismo, lo cual crea una falta de interés y conocimiento del tema de evaluaciones del desempeño, lo cual conlleva a distorsiones en cuanto a su fin y necesidad, porque las personas no aprueban lo que desconocen, creando así una resistencia a la misma, porque aún no se ha logrado una cultura de mejora y evolución en las empresas.

Corporación San Francisco, es una organización ubicada en el departamento de Cobán, Alta Verapaz, en ella aún no se ha implementado un programa de evaluación del desempeño, a pesar del largo tiempo que se ha encontrado dentro del mercado laboral,

trayendo consigo grandes efectos negativos como, componente humano estancado en su desarrollo y autorrealización, lo que puede conllevar a que no posean un desempeño laboral adecuado y que por ende la organización no logre sobresalir, y no logre posicionarse en un mercado superior.

Es por esta razón que se ve la necesidad de crear un programa de evaluación del desempeño, para que el proceso se realice de manera sistemática, realizando cada uno de los instrumentos con factores previamente elegidos por la organización, para que nos dé resultados precisos de lo que se pretendía medir y poder así conocer la situación actual en la cual se encuentran los colaboradores en esas competencias, y en su desempeño a nivel general, pudiendo crear planes de mejora que logren mejorar el desempeño laboral de cada uno de ellos.

Por lo tanto es necesario responder a la pregunta, ¿Qué elementos debe de contener un programa de evaluación del desempeño laboral en Corporación San Francisco S.A.?

2.1 Objetivo general

Estructurar un programa de evaluación de desempeño laboral, que contenga los elementos técnicos principales para gestionar el rendimiento de los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco S.A.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Estructurar un cuestionario de priorización de factores, que de a conocer los tres principales que ayudan al desarrollo exitoso de las labores organizacionales.

- ✓ Efectuar el desglose de las competencias en 5 niveles, cada uno concerniente a cada nivel existente dentro de la organización.
- ✓ Diseñar los tres instrumentos de evaluación del desempeño laboral, para los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco S.A.
- ✓ Elaborar manual de evaluación del desempeño laboral, que integre los instrumentos, los procedimientos y lineamientos de cómo realizar el proceso, en Corporación San Francisco S.A.

2.3 Variables de investigación

Elemento de estudio

Programa de evaluación de desempeño laboral.

2.3.1 Definición conceptual

Según Chiavenato (2011) el programa de evaluación del desempeño es una serie de procedimientos básicos a seguir, que se deben de realizar con una debida planeación, de manera coordinada y que esté desarrollado de manera sistemática, para que así este pueda traer beneficios a corto, mediano y largo plazo, a través de los pasos estructurados que brinda el programa y la información necesaria para llevar el proceso de manera exitosa, estableciendo los criterios de los diferentes niveles de rendimiento que pueden ir desde un desempeño deficiente a un desempeño sobresaliente.

2.3.2 Definición operacional

Es el conjunto de formatos, actividades, lineamientos y procedimientos, que se utilizan para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores; cada formato está conformado por los valores organizacionales, siendo estos; innovación, extraordinario servicio al cliente, excelencia, ética, responsabilidad social y empresarial, y otros factores que la dirección de Corporación San Francisco considera que determinan la excelencia en las labores a realizar diariamente en sus puestos de trabajo. Asimismo el programa de evaluación del desempeño, incluye el proceso de cómo brindar retroalimentación de manera correcta a los colaboradores, al igual que el correcto seguimiento a los planes de acción que buscan mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

2.4 Alcances y límites

La presente investigación se realizó en una organización privada guatemalteca llamada Corporación San Francisco S.A., en la cual se conformó un manual de evaluación de desempeño laboral, que contiene los tres instrumentos de evaluación para los diferentes niveles, ejecutivo, mandos altos y personal administrativo, así mismo se describió la metodología de evaluación como su objetivo, periodicidad, responsable, etc., y los procedimientos a realizar para que el proceso se pueda llevar de manera correcta y exitosa.

Una de las limitantes fue el factor tiempo que se generó en el proceso por la estructuración y validación de los instrumentos de evaluación del desempeño y por la conformación final del manual.

2.5 Aporte

Al país, porque un programa de evaluación del desempeño es sumamente importante en las organizaciones y más aún en una de tanto prestigio como lo es Corporación San Francisco, para que simultáneamente se pueda cambiar la cultura de resistencia que existe a ese tipo de evaluaciones y renazca una cultura de desarrollo y crecimiento continuo.

Al municipio de Cobán Alta Verapaz, para que otras empresas y organizaciones del medio puedan tomar el ejemplo y que a partir de allí la realización e implementación de manuales de desempeño se pueda duplicar.

A la organización directamente, con un programa de evaluación del desempeño laboral con los instrumentos, lineamientos y procedimientos, diseñados específicamente para los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco S.A.

A estudiantes de distintos centros universitarios y carreras, como guía para futuras investigaciones y consultas sobre el programa de evaluación del desempeño laboral y de la importancia que toma esta en el proceso de recursos humanos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó en una organización nombrada, Corporación San Francisco S.A., la cual tiene presencia en Guatemala y en Honduras.

Para la realización de este estudio se determinó una muestra de 5 colaboradores del área administrativa de puestos ejecutivos, específicamente 2 del sexo masculino y 3 del sexo femenino, que conforman los puestos de gerente general, subgerente general, gerente administrativo, jefa de recursos humanos y jefe de ventas y rentas. La selección de esta muestra se realizó con el fin de identificar la priorización de factores de evaluación para la realización de los instrumentos de evaluación del desempeño laboral.

El grupo de colaboradores se seleccionó, ya que ellos son la cabeza estratégica de toda la organización, por esta razón fue indispensable conocer los factores que la organización prioriza o desea evaluar, en cuanto a cuáles de ellos contribuyen a obtener una excelencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

En el siguiente recuadro se describe el género y edad de los 5 colaboradores previamente establecidos.

Cuadro No. 1

No.	Puesto	Género	Edad
1	Gerente General	Femenino	53
2	Sub gerente general	Femenino	28
3	Gerente administrativo	Masculino	58
4	Jefe de recursos humanos	Femenino	26
5	Jefe de ventas y rentas	Masculino	45

3.2 Instrumento

Para la realización de este estudio, se diseñó un cuestionario que estuvo dirigido a los mandos ejecutivos de Corporación San Francisco S.A., para determinar los tres factores que la organización desee evaluar, en cuanto a cuáles de ellos contribuyen a obtener una excelencia en el desempeño laboral en la organización.

Los diez factores presentados en el cuestionario para elegir, con sus respectivas definiciones fueron:

Conocimiento del puesto: mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc., para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo.

Iniciativa: actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad.

Planificación: planifica sus labores, fijando objetivos y prioridades. Cumpliendo con los plazos que se ha propuesto en la programación. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Calidad del trabajo: va más allá de los requisitos establecidos y exigidos para obtener un resultado excelente. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.

Cantidad de trabajo: cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas, por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de

trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias del puesto:

Relaciones interpersonales: mantiene una relación respetuosa y cordial con los otros, escucha activamente, ofrece asistencia y trabaja en equipo.

Relación con el supervisor: mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Cumple instrucciones y trabaja siguiendo sus órdenes.

Responsabilidad: trata de lograr los objetivos de su puesto y de la organización cumpliendo con sus calendarios y trabaja activamente para mejorar.

Relaciones con el público: mantiene y establece una relación respetuosa y cordial con el cliente externo (clientes, proveedores, poderes públicos).

Identidad institucional: conoce la misión, visión y objetivos institucionales, se identifica con la cultura, tradición y propósitos. (Ver anexo No.1 y anexo No. 3).

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, se procedió con los siguientes pasos:

- a) Se realizó la selección de la organización y formalmente se requirió espacio por medio de una carta.
- b) Se determinó el tema a investigar.
- c) Se solicitó una carta de aprobación para colocar el nombre de la organización en el anteproyecto.

- d) Se realizó el anteproyecto de investigación y se presentó a las autoridades respectivas.
- e) Se aplicó el cuestionario para la priorización de factores.
- f) Se tabuló la información obtenida y se determinaron los tres factores a evaluar.
- g) Se diseñaron los tres instrumentos de evaluación del desempeño para los colaboradores, conformada por los valores organizacionales y los tres factores determinados en el paso anterior.
- h) Se validaron los instrumentos de evaluación del desempeño laboral.
- i) Se diseñó el procedimiento de evaluación.
- j) Se integró el manual de evaluación del desempeño laboral.
- k) Se redactaron las conclusiones y recomendaciones finales.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.

La presente investigación estuvo enmarcada en la modalidad de diseño de investigación a nivel descriptivo, como dice Achaerandio (2010) estos estudios “examinan sistemáticamente y analizan la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos existentes” (pp. 23). Porque desde el punto de vista científico, describir es medir menciona Hernández, Fernández y Baptista (2003).

El diseño de investigación fue cualitativo ya que como la investigación es de tipo descriptiva, esa fue la más acertada para la realización de la misma. Ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) este diseño emplea métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de describir lo que ocurre en la realidad de determinado contexto.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el resultado obtenido con la realización de la investigación, siendo esta el manual de desempeño laboral para colaboradores de Corporación San Francisco S.A, que contiene los lineamientos, los procedimientos y los instrumentos necesarios para realizar el proceso de manera correcta, para cuando la organización desee evaluar, pueda poseer una guía practica que colabore para realizarlo de manera sistemática y metódica.

2,015

*Manual de Evaluación
del Desempeño Laboral*




Corporación San Francisco

INDICE

	Aprobación del documento	1
I.	Introducción	2
II.	Objetivos	3
	2.1 Objetivo general	3
	2.2 Objetivos específicos	3
	2.2.1 Objetivo 1	3
	2.2.2 Objetivo 2	3
	2.2.3 Objetivo 3	3
	2.2.4 Objetivo 4	3
	2.2.5 Objetivo 5	3
	2.2.6 Objetivo 6	3
III.	Alcance	4
IV.	Marco legal	5
V.	Conceptos básicos sobre el proceso de ED	9
	5.1 Desempeño laboral	9
	5.2 Evaluación del desempeño	9
	5.3 Competencias laborales	9
	5.3.1 Competencias cognitiva	10
	5.3.2 Competencias instrumentales	10
	5.3.3 Competencias actitudinales	10
VI.	Responsable del proceso	11
	6.1 División de recursos humanos	11
	6.2 Evaluado designado	11
	6.2.1 Tipos de evaluador	12
	6.2.1.1 Jefe inmediato	12
	6.2.1.2 Subordinado	12
	6.2.1.3 Pares	12
	6.2.1.4 Autoevaluación	13
	6.2.1.5 Cliente	13
VII.	Periodicidad	14
VIII.	Método de evaluación	15
	8.1 Evaluación por competencias	15
	8.1.1 Conocimiento del puesto	16
	8.1.2 Calidad de trabajo	16
	8.1.3 Responsabilidad	17
	8.1.4 Innovación	17
	8.1.5 Extraordinario servicio al cliente	17
	8.1.6 Excelencia	17
	8.1.7 Ética	17
	8.1.8 Responsabilidad social y empresarial	17
	8.2 Evaluación 360°	18

IX.	Instrumento de evaluación	19
	9.1 Descripción de instrumento	19
	9.2 Escala de calificación	20
X.	Errores que debe evitar el evaluador	23
	10.1 Efecto de tendencia central	23
	10.2 Efecto de halo	23
	10.3 Error aleatorio	23
	10.4 De similitud	24
	10.5 De contraste	24
	10.6 De inclinación	24
	10.7 Valoración del carácter	24
XI.	Proceso de retroalimentación	25
	11.1 Datos interesantes sobre la retroalimentación	25
	11.2 Lineamientos para realizar la entrevista de retroalimentación	25
	11.2.1 Pedir autoevaluación	26
	11.2.2 Invita a la participación	26
	11.2.3 Expresar aprecio	26
	11.2.4 Minimizar la crítica	26
	11.2.5 Cambiar la conducta no a la persona	26
	11.2.6 Enfocarse en la solución de problemas	26
	11.2.7 Apoyar	27
	11.2.8 Establecer metas	27
	11.2.9 Dar seguimiento de manera cotidiana	27
XII.	Plan de acción	28
XIII.	Anexos	29
	13.1 Desglose de competencias	29
	13.2 Evaluaciones del desempeño	39
	13.3 Formato de plan de acción	51


	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 1/51

APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

ELABORO: Karla Georgina Sierra García <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">Elaborado por:</p>	
REVISO: Ing. Arnaldo Alvarado <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">Asesor de tesis II</p>	
AUTORIZO: <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">Gerente general Corporación San Francisco S.A</p>	

CONTRO DE REVISIONES

Revisión	Fecha de Revisión	Consideración de cambio en el documento
00	Enero 2015	Documento de nueva creación para evaluar el desempeño de los colaboradores de CSF. S.A


	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 2/51

I. INTRODUCCIÓN

El mundo laboral cambia y evoluciona constantemente, al igual que los colaboradores de las empresas u organizaciones, por esta razón es de suma importancia llevar el paso a dichos cambios, pero ciertamente es importante medir cada una de esas evoluciones ya sea porque la organización cambie para bien o para mal, para poder tomar medidas de acción que eleven el crecimiento y desarrollo empresarial.

El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, esta es parte de un proceso que llevado a cabo de manera sistemática y efectiva trae grandes beneficios, porque con ella no solamente se conoce la manera en cómo se está realizando las labores en los puestos de trabajo sino también si lo está realizando de manera efectiva o no. Así mismo es de ayuda porque al momento de realizar la entrevista de retroalimentación, el colaborador logra ser consciente de su desempeño actual y partiendo de allí pueda mejorar en las áreas previstas por los mandos altos de la organización en las que ha salido insatisfactorio u optimizar en las que ha sido satisfactorio.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 3/51


II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco, en las áreas previstas por los mandos ejecutivos, llevando el proceso de manera sistemática y efectiva, para que esta cumpla con su determinado fin.


2.2 Objetivos específicos:

- 2.2.1 Implementar de manera sistemática el proceso de evaluación del desempeño laboral, para que este mida lo que pretende medir y no surjan distorsiones.
- 2.2.2 Evaluar los resultados de los colaboradores para tomar medidas de acción.
- 2.2.3 Brindar a los colaboradores retroalimentación de su desempeño laboral.
- 2.2.4 Obtener el punto de vista de los colaboradores en cuanto a su desempeño a través de la entrevista de retroalimentación.
- 2.2.5 Mejorar el desempeño laboral a través de la implementación de los planes de acción.
- 2.2.6 Generar un desarrollo organizacional por medio de la mejora del desempeño laboral de los colaboradores.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 4/51

III. ALCANCE

La evaluación del desempeño principalmente trata de cubrir a todo el personal administrativo de Corporación San Francisco siendo estos; puestos ejecutivos, altos mandos y administrativos en general. La evaluación pretende ser una herramienta principalmente dirigida al desarrollo de personal, y ayudar a identificar brechas y puntos de mejora en las áreas a evaluar, del personal involucrado.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 5/51

IV. MARCO LEGAL

Constitución política de la república de Guatemala

Art. 102 inciso Ñ

Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Empleadores y trabajadores procuraran el desarrollo económico de la empresa para beneficio común.

Art. 103 Tutelaridad de las leyes de trabajo.


Las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes. Para el trabajo agrícola la ley tomara especialmente en cuenta sus necesidades y las zonas en que se ejecuta.

Todos los conflictos relativos al trabajo están sometidos a jurisdicción privativa, la ley establecerá las normas correspondientes a esa jurisdicción y los órganos encargados de ponerlas en práctica.

Código de trabajo

Art. 21

Si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que deba prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 6/51

que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo

Género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.

Art. 28


El contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto a celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al departamento administrativo de trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Art. 29 inciso C

a) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.

Art. 57

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten,

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 7/51

con el objeto de precisas y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

No es necesario incluir en el reglamento las disposiciones contenidas en la ley.

Art. 58

Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en su vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.


Art. 59

Todo reglamento interior de trabajo debe ser aprobado previamente por la inspección general de trabajo; debe ser puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que va a comenzar a regir; debe imprimirse en caracteres fácilmente legibles y se ha de tener constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo o, en su defecto, ha de suministrarse impreso en un folleto a todos los trabajadores de la empresa de que se trate.

Las disposiciones que contiene el párrafo anterior deben observarse también para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento interior de trabajo.

Art. 60 inciso G

Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que estos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.


	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 8/51

Art. 77 inciso G

Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores. Sus representantes en la dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.

Art. 77 Inciso I

Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error del patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad este luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 9/51

V. CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA REALIZACION DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

5.1 Desempeño laboral


Sé refiere en sí, a llevar a cabo todas las responsabilidades asumidas que conllevan los puestos de trabajo, aportando con sus conocimientos, habilidades y destrezas a la realización de cada una de las obligaciones, tareas y funciones encomendadas dentro de él. Dando lo mejor de sí en cada una de ellas.

5.2 Evaluación del desempeño

Es un instrumento que ayuda a conocer el desempeño actual de los colaboradores, realizando una valoración lo más objetiva posible del área a evaluar, realizándolo a través de la medición de competencias que la organización desee evaluar, para que esta sea confiable y valida.

5.3 Competencias laborales

Es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión de manera efectiva dentro del mundo laboral.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 10/51

5.3.1 Competencias Cognitivas


Son conocimientos teóricos y conceptuales de un área determinada, indispensables para ejercer una función de trabajo.

5.3.2 Competencias instrumentales

Esta competencia constituye las habilidades y destrezas que posee un colaborador para poder ejercer de manera efectiva su puesto de trabajo por medio de la ejecución de tareas y prácticas precisas del puesto.

5.3.3 Competencias actitudinales

Las competencias actitudinales se refieren a la actitud principalmente que mantiene el colaborador en su área de trabajo tanto para todos los colaboradores en general como para los clientes, así mismo las creencias y valores éticos y morales que son parte de la vida diaria del individuo que le van a indicar a saber hacer y saber convivir dentro de la organización.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 11/51

VI. RESPONSABLE DEL PROCESO


6.1 División de recursos humanos

Recursos humanos será la división encargada del proceso completo de evaluación del desempeño laboral, desde su planificación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, periodicidad, análisis de resultados, entrevista de retroalimentación hasta el diseño de planes de acción que mejoren el desempeño de los colaboradores en las áreas evaluadas.

6.2 Evaluador designado

Para mayor confiabilidad del proceso, se deberá realizar una evaluación de 360° en la cual se evaluara al colaborador desde todos los ángulos en los que tenga contacto directo, principiando con el jefe inmediato, los subordinados, pares, autoevaluación y por último la evaluación de los clientes si este tiene contacto directo con ellos.

Así mismo dependiendo del fin con que se realice la prueba, puede evaluar cualquiera de ellos de manera individual, según la necesidad prevista en la organización.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 12/51

6.2.1 Tipos de evaluador

6.2.1.1 Jefe inmediato

El jefe inmediato en la mayoría de situaciones evalúa a los subordinados, de cómo se esté desempeñando en las tareas, obligaciones y funciones dentro de su puesto de trabajo, medirá el desempeño en cuanto a las áreas establecidas por la organización.


El jefe ciertamente no es experto en el tema, por lo tanto deben de tener asesoría del área del componente humano, para establecer los medios y criterios para que la evaluación sea objetiva. Así como dar seguimiento y controlar el sistema.

6.2.1.2 Subordinado

El subordinado es un colaborador que está bajo la dirección del colaborador evaluado, se puede elegir máximo tres subordinados para calificar a dicho colaborador según se requiera. Este puede medir desde competencias cognitivas, instrumentales hasta actitudinales.

6.2.1.3 Colegas o pares

Los compañeros de trabajo o pares, como tienen un contacto directo estos pueden conocer más a fondo las competencias que este posea, por lo tanto puede medir así mismo

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 13/51


las tres clases de competencias definidas, la cognitiva, la instrumental y la actitudinal con mayor claridad.

6.2.1.4 Autoevaluación

La autoevaluación siempre complementa el proceso de evaluación del desempeño, porque se puede determinar la percepción del desempeño del individuo y corroborarla con la de los otros evaluadores designados, para que conocer las brechas entre una y otra e indagar en las diferencias existentes si las hubiera.

6.2.1.5 Cliente


El cliente puede evaluar al colaborador solamente si este ha tenido contacto directo con el colaborador evaluado, igualmente las áreas más específicas a evaluar sería la instrumental y la actitudinal.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 14/51

VII. PERIODICIDAD

En vista de las necesidades y según lo requiera la organización la evaluación deberá realizarse de manera parcial o definitiva, esto quiere decir que si hay suma necesidad se puede realizar el proceso cada seis meses o si existe suma necesidad al transcurrir un año de labores.

Igualmente será preciso mantener informados a los colaboradores involucrados para minimizar la resistencia y que no se presente problema alguno.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 15/51


VIII. MÉTODO DE EVALUACIÓN

8.1 Evaluación por competencias

El proceso de evaluaciones del desempeño está conformado por competencias, las cuales se desglosaron en 5 niveles, concernientes a cada uno de los niveles existentes dentro de la organización, como lo indica el cuadro mostrado posteriormente.

Tabla No.1 Determinación de niveles a cada familia de puestos

FAMILIA DE PUESTOS	NIVEL DETERMINADO DE COMPETENCIA
Puestos ejecutivos - Gerente general - Sub gerente general - Gerente administrativo - Gerente de operaciones	Nivel 5
Puestos de mandos altos - Jefe de recursos humanos - Intendente de contabilidad - Intendente de tesorería - Intendente de ventas - Jefe de proyectos	Nivel 4
Puestos administrativos - Analista de procesos - Contador senior - Analista de costos - Controller - Gestor de pagos - Encargado de informática - Gestor de compras - Topógrafo	Nivel 3

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 16/51

FAMILIA DE PUESTOS	NIVEL DETERMINADO DE COMPETENCIA
Puestos técnicos - Recepcionista - Dibujante calculista - Contador junior	Nivel 2
Puestos operativos - Mensajería - Operadores - Bodeguero - Conserjería	Nivel 1


Fuente: Elaboración propia, enero 2,015

En el presente manual se realiza específicamente para tres niveles de puestos, puestos ejecutivos, puestos de mandos altos y personal administrativo en general, dejando los otros niveles para la futura estructuración de evaluaciones para los puestos restantes.

Las competencias a evaluar elegidas por la organización son:

8.1.1 Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas requisitos, etc. Para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo.

8.1.2 Calidad del trabajo: Va más allá de los requisitos establecidos y exigidos para obtener un resultado excelente. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 17/51

8.1.3 Responsabilidad: Trata de lograr los objetivos de su puesto y de la organización cumpliendo con sus calendarios y trabaja activamente para mejorar.

Y agregado los valores organizacionales, siendo estos;

8.1.4 Innovación: Es crear, asimilar, y explotar nuevas ideas. Estar dispuesto al cambio.


8.1.5 Extraordinario servicio al cliente: Es ayudar, sinceramente a satisfacer sus necesidades y a resolver sus problemas, respetando sus sueños, ideas, deseos y su persona.

8.1.6 Excelencia: Es el hábito de exigirnos en cada caso más que los demás, ser diferente.

8.1.7 Ética: Es el comportamiento de socios y colaboradores basados en la honestidad, respeto, confidencialidad y responsabilidad.

8.1.8 Responsabilidad social y empresarial: Es nuestra contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.


(Ver anexo 13.1, desglose de competencias por niveles).

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 18/51

8.2 Evaluación de 360°

Como se describió en el inciso 6.2, en la evaluación de 360°, evalúan todos los colaboradores que tienen contacto directo con el evaluado, principiando con el jefe inmediato, subordinado, pares, autoevaluación y clientes.

Para que la evaluación se complemente con la información recabada con cada uno de los evaluadores y por ende se obtenga un resultado más enriquecedor y confiable del proceso, así mismo se rompe el paradigma que solamente el jefe puede evaluar, por esta razón en esta ocasión se decidió implementar el método de 360° ya que con este método todos los puestos de la organización se pueden evaluar, arrojando un dato más exacto de los factores que se eligieron evaluar por la organización.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 19/51

IX. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN


9.1 Descripción del instrumento

Se realizaron tres instrumentos de evaluación, para los primeros tres niveles jerárquicos de la organización. Consistiendo cada uno con el respectivo cajetín con el nombre y el logo, el puesto que se evaluara, el periodo de evaluación, la fecha en que se realizara la evaluación, nombre del evaluado y del evaluador, la modalidad de la evaluación (jefe inmediato, subordinado, pares, autoevaluación o cliente).

Seguidamente se presentan las instrucciones generales de la evaluación del desempeño laboral, indicando la manera de calificación, colocando una paloma en el lugar respectivo de la percepción del evaluador en cuanto al desarrollo de la competencia del evaluado, seguidamente con respecto a cada escala se le debe de asignar un puntaje y realizar una sumatoria total de cada competencia.

Posteriormente para obtener el desempeño final del colaborador se debe de realizar una sumatoria total de los puntajes dados a las competencias y aplicar una fórmula para obtenerlo, y por consiguiente darle un juicio cualitativo y cuantitativo, en cuanto a cómo se encuentra su nivel de desempeño.

Finalmente, al término de la prueba, tanto el evaluador como el evaluado deben de firmar que están de acuerdo con lo presentado en la evaluación y el resultado final.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 20/51

9.2 Escalas de calificación

Tabla No. 2 Escala de calificación

Escala	Porcentaje	Definición
Excelente (E)	90 a 100 %	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en la competencia.
Muy bueno (MB)	80 a 89 %	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el desarrollo de la competencia.
Bueno (B)	70 a 79 %	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere el desempeño de la competencia.
Regular (R)	60 a 69 %	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de la competencia.
Deficiente (D)	0 a 59 %	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza lo que la competencia requiere.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Para cada una de las escalas mostradas anteriormente se le ha colocado el debido porcentaje para comprender de mejor manera lo que abarca cada una de ellas y la respectiva definición.

Al momento de calificar el desempeño de cada una de las competencias, se le debe asignar un valor a cada escala, correspondiente a la tabla mostrada posteriormente para darle un valor a cada juicio realizado en cada uno de los desgloses de las competencias a evaluar y por ultimo realizar una sumatoria de los punteos.


	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 21/51

Tabla No. 3 Asignación de valores a las escalas

ESCALA	VALOR
Excelente	5 pts.
Muy bueno	4 pts.
Bueno	3 pts.
Regular	2 pts.
Deficiente	1 pt.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Lo siguiente será colocar todos los punteos totales de cada una de las competencias en el cuadro, y realizar una sumatoria final. Seguidamente aplicar la fórmula que se indica al final.


Tabla No. 4 Sumatoria final

COMPETENCIA	PUNTEO
Calidad en el trabajo	
Conocimiento del puesto	
Responsabilidad	
Innovación	
Extraordinario servicio al cliente	
Excelencia	
Ética	
Responsabilidad social empresarial	
TOTAL	

Fuente: Elaboración propia, 2014

$$\text{Resultado final} = \left[\frac{\text{SUM punteo}}{200} \right] \times 100$$

Resultado final


	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 22/51

Por ultimo buscar en el cuadro la definición de la escalas obtenida.

Tabla No. 5 Definición de su desempeño obtenido

Escala	Porcentaje	Definición
Excelente	90 a 100 %	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en las tareas de su puesto de trabajo.
Muy bueno	80 a 89 %	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el puesto de trabajo.
Bueno	70 a 79 %	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere su puesto de trabajo.
Regular	60 a 69 %	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de las tareas.
Deficiente	0 a 59 %	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza las tareas encomendadas.

Fuente: Elaboración propia, 2014

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 23/51

X. ERRORES QUE SE DEBEN DE EVITAR AL MOMENTO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

A continuación se darán a conocer los errores más frecuentes cometidos por el evaluador al momento del análisis de resultados de la prueba, ciertamente conociendo cada uno de ellos se pueden evitar en gran magnitud que ocurran.

10.1 Error de tendencia central:


En este error todos los trabajadores son calificados dentro de la misma media, tomando así solamente las calificaciones de centro y no de los extremos.

10.2 Efecto de halo:

Este error se da si se juzga al evaluado según los últimos comportamientos realizados, ya sean positivos o negativos, siendo un error significativo.

10.3 Error aleatorio:

En este error se califica al azar, sin ver como es el desempeño de cada uno de los colaboradores se les designa una calificación ya sea; deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 24/51

10.4 De similitud:

Este error se da cuando los evaluadores se ven reflejados en sí mismos con el evaluado, cuando es positiva la similitud le dan buena calificación y cuando es negativa la similitud le dan una mala calificación.

10.5 De contraste:


Este error se da cuando el evaluador recién acaba de evaluar a otro colaborador, por esta razón tiende a comparar el actual con el evaluado anteriormente.

10.6 De inclinación:

Este error de inclinación se da cuando el evaluador califica positiva o negativamente por la inclinación que tenga hacia el evaluado ya sea por su edad, antigüedad en la organización o familiaridad que tenga con él, causando así favoritismo o un aspecto desfavorable.

10.7 Valoración del carácter:

Este error se da cuando se califica al colaborador por la clase de persona que es, no específicamente por cómo se está desempeñando en los factores a evaluar.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 25/51

XI. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

11.1 Algunos datos interesantes sobre la retroalimentación:


Se ha estimado que más de la mitad de los problemas de desempeño en el ámbito de los negocios se originan a causa de la carencia de retroalimentación.

La retroalimentación es una fuente de información muy precisa acerca del resultado del desempeño, de lo contrario los colaboradores podrían recurrir a otras fuentes de información relativa al desempeño, que sean menos precisa y confiables.

La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen como es su rendimiento, ni tampoco que aspectos deben cambiar o mejorar.

11.2 Lineamientos para realizar la entrevista de retroalimentación de manera objetiva y confiable:

Seguidamente se encontrara una serie de lineamientos que son de suma ayuda para que el proceso de retroalimentación sea aceptado de mejor manera, minimizando la resistencia y esta pueda cumplir con su objetivo primordial;

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 26/51

11.2.1 Pedir una autoevaluación: El colaborador da a conocer la percepción que tiene de su propio desempeño, así este complementara en gran magnitud la evaluación final que se posea de él.


11.2.2 Invita a la participación: El propósito fundamental es que se inicie un dialogo para conocer más a fondo las causas de su rendimiento, sea este excelente o deficiente.

11.2.3 Expresar aprecio: Lo que se busca es crear una retroalimentación positiva, por esta razón se debe de iniciar con lo que se ha hecho satisfactoriamente.

11.2.4 Minimizar la crítica: Aunque es necesario dar a conocer todos los aspectos del desempeño sean positivos o negativos, se debe de lograr en el colaborador un pensamiento de autodesarrollo y tratar de minimizar la resistencia.

11.2.5 Cambiar la conducta, no a la persona: se debe tener presente que lo que se debe de modificar en el colaborador es su desempeño en los factores evaluados de su puesto de trabajo, no se busca cambiar a la persona en sí.


11.2.6 Enfocarse en la solución de problemas: Lo que se debe de perseguir es la solución de problemas, por lo tanto se requerirá un análisis de causas para solucionar el mismo.

	<p align="center">MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p align="center"><i>Corporación San Francisco</i></p>
<p align="center">Versión 01</p>	<p align="center">Vigencia enero del 2015</p>	<p align="center">Página 27/51</p>

11.2.7 Apoyar: El fin es conocer la manera de ayudar al colaborador a mejorar su desempeño laboral, eliminando todo aquello que le impedía mejorar.

11.2.8 Establecer metas: es importante enfocar la atención hacia el futuro, no hacia el pasado, y realizar metas y planes a partir de allí.

11.2.9 Dar seguimiento de manera cotidiana: se debe de realizar retroalimentación del desempeño, y se debe de realizar de manera continua para dar seguimiento al proceso.

	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	<i>Corporación San Francisco</i>
Versión 01	Vigencia enero del 2015	Página 28/51

XII. PLAN DE ACCIÓN

Dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, por el superior, los subordinados, colegas o pares, la autoevaluación y la de los clientes si tiene un contacto directo con ellos, se podrá obtener un resultado más acertado del desempeño actual y por consiguiente se tomaran las medidas necesarias para mejorar el rendimiento del colaborador, tomando en cuenta las áreas evaluadas para dedicarles el interés completamente a ellas, como capacitaciones, charlas, cursos o las medidas que la organización crea convenientes para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Se deben comprometer tanto el colaborador como el jefe inmediato y los mandos ejecutivos a dichos planes a tomar.

Para que el proceso pueda tener la debida continuidad, será necesario planificar un plan de acción directo, con un formato el cual contenga el objetivo principal, las acciones que se llevaran a cabo para cumplir dichos objetivos, duración de las actividades, el responsable, los recursos que se necesitaran para llevar a cabo cada una de las acciones, presupuesto y los resultados que se esperan del plan de acción. (Ver formato, anexo 13.3)

XIV. ANEXOS

A continuación se presenta el desglose de cada una de las competencias a evaluar en el instrumento, dividida cada una de ellas en cinco niveles, que se otorgan para cada uno de los niveles jerárquicos existentes dentro de la organización, asimismo cada uno de los niveles consta de 5 desgloses, los que posteriormente se evaluarán en el instrumento.

13.1 Desglose de competencias

CALIDAD DEL TRABAJO	
Es un estándar o meta a cumplir por los colaboradores, en la cual debe de realizar el máximo esfuerzo para llegar a cubrir una serie de requisitos para lograr la excelencia en cada tarea.	

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none">✓ Actúa conforme a lo que le solicitan en cuanto a la manera de realizar las tareas de su puesto de trabajo.✓ Actúa con base a su criterio sin tomar en cuenta normas de calidad.✓ Memoriza y repite las conductas y comportamientos de calidad de cada colaborador de niveles altos en la organización.✓ Acepta las indicaciones de cómo debe realizarse las tareas de su puesto de trabajo para cumplir con lo establecido por su jefe inmediato.✓ Realiza sus tareas con estándares de desempeño de baja exigencia.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none">✓ Acepta sugerencias de los mandos altos acerca de los estándares de calidad requeridos para el puesto.✓ Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener niveles de desempeño aceptables para el puesto.✓ Demuestra compromiso constante por cumplir los estándares de calidad establecidos por la organización.✓ Practica las normas de calidad existentes dentro de la organización.✓ Actúa como ejemplo para los demás colaboradores por su compromiso con la calidad organizacional.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none">✓ Maneja temas específicos sobre la calidad como para instruir a los otros colaboradores al mejoramiento de la misma en sus puestos de trabajo.✓ Valora las políticas y normas de calidad propuestas dentro de la organización.✓ Propone indicadores para la medición de la calidad de los procesos y procedimientos de las funciones a realizar.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimenta a los colaboradores en el logro de los estándares de calidad. ✓ Aporta ideas que permiten alcanzar estándares de calidad.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domina temas sobre gestión de la calidad. ✓ Alienta a los colaboradores para que puedan elevar la calidad en sus funciones realizadas diariamente. ✓ Dirige personal e interactúa con ellos, transmitiéndoles una cultura laboral de calidad. ✓ Monitorea si los procesos y planes se realizan con estándares de calidad previstos por los altos mandos. ✓ Aplica planes técnicos con diversas actividades para el mejoramiento de la calidad. ✓ Realiza medición de indicadores de calidad de los procesos.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea nuevos procesos para una mejora de la calidad organizacional. ✓ Establece indicadores para medir la calidad de los procesos. ✓ Diseña sistemas de gestión de la calidad organizacional. ✓ Planifica y desarrolla capacitaciones en temas de gestión de la calidad. ✓ Lidera en su equipo para que la calidad sea parte de la cultura organizacional.

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

El conocimiento del puesto de trabajo se refiere a conocer cada una de las funciones, responsabilidades y obligaciones que posee cada trabajador en su puesto de trabajo, y por ende esforzarse de mejor manera al concientizar su existencia, realizando así cada una de ellas de manera efectiva.

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconoce las tareas inmediatas que se presentan en su puesto de trabajo ✓ Lleva a cabo solo las tareas que le son encomendadas. ✓ Ejecuta las órdenes de trabajo que le son encomendadas sin cuestionar su realización. ✓ Trabaja de manera empírica sin poseer bases escritas para desempeñar su labor. ✓ Demuestra capacidad para realizar las labores de su puesto, aunque no reciba inducciones y capacitaciones.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresa seguridad al momento de realizar sus funciones. ✓ Solicita ayuda en las tareas, cuando lo requiere la situación. ✓ Realiza de manera óptima las actividades encomendadas. ✓ Implementa sugerencias en cuanto a cómo realizar las tareas de su puesto de trabajo. ✓ Introduce en su puesto de trabajo, tareas designadas por los altos mandos.

NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Domina los conocimientos que se requieren para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo. ✓ Implementa planes que le son encomendados para realizar las tareas de su puesto. ✓ Brinda información relacionada con sus funciones cuando se lo solicitan. ✓ Comprende cada una de las funciones, obligaciones y tareas a desempeñar. ✓ Genera apoyo a los subalternos que les es difícil desempeñar alguna tarea en su jornada laboral.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evalúa que cada puesto de trabajo realice las funciones específicas a desempeñar. ✓ Establece estrategias para adaptarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo. ✓ Comprende cuál es el fin primordial de las funciones de su puesto de trabajo. ✓ Logra empoderarse de los conocimientos que se requieren para desempeñar las labores de su puesto de trabajo. ✓ Aplica técnicas para el conocimiento de las funciones, tareas y obligaciones que se deben de realizar en cada puesto de trabajo.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone procedimientos de acuerdo con los requerimientos del puesto. ✓ Gestiona el aprendizaje de nuevas técnicas que ayuden a mejorar el rendimiento de los puestos de trabajo. ✓ Crea herramientas para que su personal conozca de mejor manera las funciones que requieren sus puestos de trabajo. ✓ Incentiva a mejorar el dominio de las funciones, responsabilidades y obligaciones que requiere su puesto de trabajo. ✓ Detecta deficiencias en las tareas y propone mejoras en los puestos de trabajo de sus subordinados.
RESPONSABILIDAD	
<p>La responsabilidad es la cualidad o valor que posee un colaborador, esta se refiere al cumplimiento y compromiso que posee para cumplir con sus obligaciones, tareas y funciones dentro de un puesto de trabajo, asumiendo las consecuencias de sus actos.</p>	

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectúa solamente las tareas requeridas diariamente, por los mandos. ✓ Cumple con las reglas y normas de trabajo que son impuestas en la organización. ✓ Comprende que debe comprometerse con la realización de sus obligaciones, tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo. ✓ Apoya en otras áreas de trabajo cuando le solicitan su apoyo, con relación a su puesto. ✓ Prioriza con base a su criterio las obligaciones y tareas inmediatas a realizar.
--------------------	---

NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asume las responsabilidades que posee su puesto de trabajo. ✓ Cubre con todas las obligaciones, tareas y funciones previstas en un día de labores. ✓ Posee compromiso para cumplir con sus obligaciones. ✓ Asume las consecuencias de sus actos en cuanto a sus obligaciones, tareas y funciones dentro de la organización. ✓ Fomenta entre sus compañeros de trabajo la satisfacción por la tarea realizada.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza las tareas encomendadas por sus superiores en el tiempo determinado. ✓ Administra su jornada laboral, para darle la debida importancia a cada actividad. ✓ Diseña cronogramas para realizar sus actividades a tiempo. ✓ Asume las consecuencias de las actividades que realizo en su puesto de trabajo. ✓ Prioriza con base a tiempos las actividades a realizar.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alienta y acompaña a los trabajadores a realizar de manera responsable lo encomendado. ✓ Evalúa a sus subordinados en relación con la responsabilidad asumida. ✓ Realiza planificaciones con actividades a realizar del área donde se desenvuelve. ✓ Asume las consecuencias de las actividades realizadas por su equipo de trabajo. ✓ Distribuye funciones correspondientes a cada puesto de trabajo para que esta las pueda cumplir a cabalidad.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica e imparte capacitaciones en temas de responsabilidad para el cumplimiento de metas. ✓ Crea herramientas para llevar control de las tareas realizadas. ✓ Gestiona la responsabilidad como parte de los pilares de la cultura organizacional. ✓ Incentiva a que todos los colaboradores cumplan de manera responsable todas las actividades que se les han asignado dentro de su puesto de trabajo. ✓ Orienta al cumplimiento de los objetivos de las áreas de trabajo. ✓ Monitorea el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta establecida.

VALORES

INNOVACIÓN	
<i>Es crear, asimilar y explotar nuevas ideas. Estar dispuesto al cambio.</i>	

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza las tareas encomendadas sin tomar en cuenta la innovación. ✓ Demuestra capacidad para adaptarse a los nuevos cambios organizacionales. ✓ Demuestra respeto hacia las estrategias innovadoras de la gerencia administrativa. ✓ Interpreta las nuevas ideas como un desarrollo de los puestos de trabajo. ✓ Aplica nuevas soluciones a su puesto de trabajo.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementa las propuestas innovadoras que han creado los altos mandos. ✓ Presenta comodidad a las mejoras innovadoras que realiza la dirección organizacional. ✓ Modifica sus tareas tradicionales a unas más innovadoras o creativas. ✓ Logra realizar mejoras en su puesto de trabajo con la implementación de ideas novedosas. ✓ Adapta indicaciones novedosas de los altos mandos para la mejora de su labor organizacional.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introduce temas de vanguardia y creatividad en sus labores cotidianas. ✓ Realiza cambios benéficos para el desarrollo creativo de sus labores diarias. ✓ Asume de manera positiva las transformaciones que ha sufrido la organización. ✓ Alienta a los demás colaboradores a estar dispuestos al cambio. ✓ Genera ideas novedosas de cómo mejorar el desarrollo y rendimiento organizacional.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantea soluciones novedosas para la resolución de problemas organizacionales. ✓ Introduce actividades para la práctica de creatividad e innovación empresarial. ✓ Promueve la renovación de procesos y procedimientos a prácticas novedosas. ✓ Crea una transformación positiva en los colaboradores de la organización por medio de la utilización de la creatividad e innovación. ✓ Instruye las maneras de cómo utilizar la innovación y creatividad en sus labores diarias. ✓

NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica y dirige actividades para el desarrollo de la creatividad e innovación de los colaboradores. ✓ Diseña políticas y normas para el desarrollo exitoso de la organización. ✓ Genera propuestas de desarrollo novedoso y original. ✓ Idea nuevos procesos para que los colaboradores logren acoplarse a tareas que requieran de innovación. ✓ Crea nuevas propuestas de desarrollo organizacional.
--------------------	--

EXTRAORDINARIO SERVICIO AL CLIENTE

Es ayudar, sinceramente a satisfacer sus necesidades y a resolver sus problemas, respetando sus sueños, ideas, deseos y su persona.

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisface las necesidades del cliente interno y externo. ✓ Ayuda a los demás colaboradores sin tener un concepto real de extraordinario servicio al cliente. ✓ Practica los valores necesarios, para brindarle un buen servicio al cliente interno y externo. ✓ Respeta la cultura de servicio existente en la organización. ✓ Demuestra respeto hacia los ideales de cada uno de los clientes internos y externos.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee un deseo de ayuda y respeto por los clientes tanto interno como externo. ✓ Resuelve los problemas y dudas de los clientes interno y externo. ✓ Asiste a los clientes a encontrar lo que buscan. ✓ Posee una actitud de servicio. ✓ Cumple con los procedimientos diseñados por los altos mandos, para atender de manera efectiva a los clientes.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmite los conocimientos que posee sobre extraordinario servicio al cliente. ✓ Demuestra los conocimientos aptos para la atención del cliente tanto interno como externo. ✓ Asume su responsabilidad al ayudar al cliente, satisfaciendo sus necesidades de manera inmediata. ✓ Realiza cambios en su trato diario a los demás clientes internos y externos. ✓ Actúa de acuerdo a como se le ha instruido y enseñado por los altos mandos.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instruye a los demás colaboradores a atender a los clientes con rapidez y en el horario que requieren. ✓ Orienta a los demás colaboradores a practicar diariamente un excelente

	<p>servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evalúa a los colaboradores de su área en cuanto a cómo están sirviendo al cliente interno y externo. ✓ Distribuye herramientas para mejorar significativamente el servicio al cliente. ✓ Evalúa como están siendo aceptados los lineamientos de servicio al cliente.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseña directrices que permitan determinar qué es lo mejor para el cliente. ✓ Capacita a su personal para que brinden un extraordinario servicio al cliente. ✓ Planifica actividades para darle a conocer a los colaboradores todos los temas relacionados con el extraordinario servicio al cliente. ✓ Determina el servicio al cliente como un valor organizacional y parte de la cultura de la misma. ✓ Crea herramientas para evaluar el desempeño que poseen los colaboradores en la atención al cliente tanto interno como externo.

EXCELENCIA

Es el hábito de exigimos en cada caso más que los demás, ser diferente.

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee pocos puntos débiles en cuanto a su desempeño en la organización. ✓ Cumple responsablemente con el nivel de exigencia solicitado, al realizar las tareas de su puesto de trabajo. ✓ Demuestra que puede mejorar diariamente su excelencia en las tareas. ✓ Sobrepasa las dificultades que se le presentan en las labores diarias. ✓ Acepta las indicaciones que se le brindan para realizar las tareas de manera excelente.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lleva a cabo las normas de excelencia realizadas por los altos mandos. ✓ Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes y concretas, siendo ejemplo para otros colaboradores. ✓ Logra un avance significativo con las mejoras organizacionales implementadas. ✓ Practica la excelencia como un valor organizacional. ✓ Cumple con las exigencias indicadas, para poseer una excelencia en las labores diarias.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora la productividad, realizando las tareas de manera efectiva. ✓ Mantiene una actitud de mejora continua para alcanzar la excelencia.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona la excelencia en su área de trabajo. ✓ Actúa con fuerza interior y tenacidad para cumplir con excelencia las tareas definidas. ✓ Formula posibles procedimientos para mejorar su excelencia en su puesto de trabajo.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alienta a ser el mejor en el trabajo asumido. ✓ Incentiva a ser efectivos y oportunos ante las situaciones que se presentan. ✓ Dirige el área a su cargo hacia la excelencia sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas. ✓ Posee características sobresalientes en la realización de las labores. ✓ Brinda retroalimentación a su equipo de trabajo sobre cómo obtener la excelencia.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excede las normas ordinarias de desempeño laboral. ✓ Da a conocer que la excelencia es un proceso, por medio de charlas. ✓ Define políticas referidas a una mejora constante y firme para alcanzar la misión y visión organizacional. ✓ Diseña procedimientos para ejemplificar como se obtiene la excelencia en cada tarea a realizar. ✓ Promueve la excelencia como un valor organizacional.

ÉTICA

Es el comportamiento de socios y colaboradores basados en la honestidad, respeto, confidencialidad y responsabilidad.

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa con base a principios éticos, sin tener un consentimiento real de lo que esto significa. ✓ Respeta los valores y costumbres que posee la organización. ✓ Intenta cooperar, en la medida en que puede al bien común. ✓ Establece relaciones con otros colaboradores sobre la base en la ética y el respeto mutuo. ✓ Mantiene un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos organizacionales.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demuestra sus valores éticos en sus relaciones interpersonales dentro de la organización. ✓ Ofrece un servicio ético a los clientes. ✓ Genera confianza en otros por su desempeño transparente. ✓ Realiza su tarea sobre la base de valores morales y las buenas costumbres. ✓ Representa un modelo de comportamiento ético ante los demás colaboradores.

NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con mantener la confidencialidad en la información requerida. ✓ Realiza cada una de sus funciones de manera honesta y responsable. ✓ Desarrolla de manera ética y justa sus labores. ✓ Actúa en concordancia con los valores organizacionales. ✓ Demuestra a través de su comportamiento sus principios éticos.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve en su área de trabajo un comportamiento ético. ✓ conduce a su equipo de trabajo sobre la base de los valores y las buenas costumbres. ✓ Prioriza valores que lleven a una convivencia sana, para crear un clima laboral estable dentro de la organización. ✓ Promueve ser congruente en el decir y el hacer, sin dar lugar a malos entendidos. ✓ Genera confianza en otros, al diseñar dentro de su área métodos de trabajo transparentes.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura la estrategia organizacional sobre la base de valores morales. ✓ Promueve en todas las áreas de la organización un trato basado en el respeto. ✓ Incentiva a todos los colaboradores a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral. ✓ Establece las condiciones en las que los colaboradores deben relacionarse con su entorno. ✓ Crea herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.


RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL

Es nuestra contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprende la necesidad de apoyar al bienestar social y empresarial. ✓ Cumple con las tareas asignadas respecto a la responsabilidad social, sin saber realmente el impacto que estos tienen. ✓ Influye en su área al mejoramiento voluntario, social y empresarial. ✓ Ayuda a los demás, aunque no sea de manera formal. ✓ Cumple responsablemente con el cuidado de la empresa y del área en donde este se encuentre.
NIVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con las políticas organizacionales en cuanto a la responsabilidad social. ✓ Lleva a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad. ✓ Contribuye al desarrollo social y empresarial por medio de planes realizados por la dirección organizacional.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logra realizar las tareas indicadas de los proyectos de responsabilidad social. ✓ Asume la responsabilidad al desarrollar los proyectos sociales.
NIVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demuestra interés por temas para el desarrollo social. ✓ Ayuda a promocionar de manera formal e informal los programas de responsabilidad social y empresarial con los que cuenta la organización. ✓ Propone mejoras a los proyectos organizacionales de responsabilidad social empresarial. ✓ Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad más necesitada. ✓ Prioriza los proyectos y propuestas a realizar con respecto a la responsabilidad social y empresarial.
NIVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. ✓ Propone y lleva a cabo junto con su área de trabajo proyectos de responsabilidad social empresarial. ✓ Interviene activamente en el desarrollo y ejecución de los planes de responsabilidad social y empresarial propuestos. ✓ Incentiva a los demás colaboradores a aportar con el bien al desarrollo social. ✓ Posee conocimiento de las diversas culturas existentes en el país y la necesidad de cada una de ellas, para la priorización de proyectos.
NIVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fija políticas organizacionales a largo plazo en relación a la responsabilidad social y empresarial. ✓ Diseña y lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir con la sociedad en las áreas de mayor necesidad. ✓ Propone proyectos voluntarios para el mejoramiento social, económico y ambiental. ✓ Participa activamente en la diligencia de los proyectos de responsabilidad social y empresarial desde la planificación hasta que son llevados a cabo. ✓ Monitorea que se cumpla con los planes y proyectos a realizar en cuanto a responsabilidad social y empresarial.

13.2 Evaluaciones del desempeño laboral

		Evaluación del desempeño laboral Puestos ejecutivos		Edición No. 1 1/4	
Puesto:		Periodo de evaluación:		Fecha: / /	
Código de evaluado:		Nombre de Evaluado:			
Código de evaluador:		Nombre de evaluador:			
Tipo de evaluador	Jefe inmediato: <input type="checkbox"/>	Subordinado: <input type="checkbox"/>	Pares: <input type="checkbox"/>	Autoevaluación: <input type="checkbox"/>	Cliente: <input type="checkbox"/>

Instrucciones: El fin del presente cuestionario es medir el nivel de desempeño concierne a los factores a priorizar por la organización y los valores organizacionales. Al momento de evaluar el desempeño el evaluador debe de leer detenidamente las escalas para poder determinar el nivel que va a evaluar en cada competencia de la sección I y II, marcando con una paloma () la que mejor se adecue al desempeño del trabajador. Posteriormente según la escala que se le haya asignado a cada desglose de la competencia se le dará un puntaje, al final se sumara y se colocara en el espacio de punteo. Al terminar la evaluación se debe de colocar las respectivas firmas del evaluador y evaluado.

Escala	Puntaje	Definición
Excelente (E)	5 Pts.	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en la competencia.
Muy bueno (MB)	4 Pts.	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el desarrollo de la competencia.
Bueno (B)	3 Pts.	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere el desempeño de la competencia.
Regular (R)	2 Pts.	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de la competencia.
Deficiente (D)	1 Pts.	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza lo que la competencia requiere.

Sección I: Factores a elegir por la organización.

Calidad del trabajo	D	R	B	MB	E
Crea nuevos procesos para una mejora de la calidad organizacional.					
Establece indicadores para medir la calidad de los procesos.					
Diseña sistemas de gestión de la calidad organizacional.					
Planifica y desarrolla capacitaciones en temas de gestión de la calidad.					
Lidera en su equipo para que la calidad sea parte de la cultura organizacional.					
Punteo Total					

Conocimiento del puesto	D	R	B	MB	E
Propone procedimientos de acuerdo con los requerimientos del puesto.					
Gestiona el aprendizaje de nuevas técnicas que ayuden a mejorar el rendimiento de los puestos de trabajo.					
Crea herramientas para que su personal conozca de mejor manera las funciones que requieren sus puestos de trabajo.					
Incentiva a mejorar el dominio de las funciones, responsabilidades y obligaciones que requiere su puesto de trabajo.					

Detecta deficiencias en las tareas y propone mejoras en los puestos de trabajo de sus subordinados.					
Punteo Total					

Responsabilidad	D	R	B	MB	E
Planifica e imparte capacitaciones en temas de responsabilidad para el cumplimiento de metas.					
Crea herramientas para llevar control de las tareas realizadas.					
Gestiona la responsabilidad como parte de los pilares de la cultura organizacional.					
Incentiva a que todos los colaboradores cumplan de manera responsable todas las actividades que se les han asignado dentro de su puesto de trabajo.					
Monitorea el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta establecida.					
Punteo Total					

Sección II: Valores organizacionales

Innovación	D	R	B	MB	E
Planifica y dirige actividades para el desarrollo de la creatividad e innovación de los colaboradores.					
Diseña políticas y normas para el desarrollo exitoso de la organización.					
Genera propuestas de desarrollo novedosas y originales.					
Idea nuevos procesos para que los colaboradores logren acoplarse a tareas que requieran de innovación.					
Crea nuevas propuestas de desarrollo organizacional.					
Punteo Total					

4

Extraordinario servicio al cliente:	D	R	B	MB	E
Diseña directrices que permitan determinar qué es lo mejor para el cliente.					
Capacita a su personal para que brinden un extraordinario servicio al cliente.					
Planifica actividades para darle a conocer a los colaboradores todos los temas relacionados con el extraordinario servicio al cliente.					
Determina el servicio al cliente como un valor organizacional y parte de la cultura de la misma.					
Crea herramientas para evaluar el desempeño que poseen los colaboradores en la atención al cliente tanto interno como externo.					
Punteo Total					

Excelencia	D	R	B	MB	E
Excede las normas ordinarias de desempeño laboral.					
Da a conocer que la excelencia es un proceso, por medio de charlas.					
Define políticas referidas a una mejora constante y firme para					

alcanzar la misión y visión organizacional.					
Diseña procedimientos para ejemplificar como se obtiene la excelencia en cada tarea a realizar.					
Promueve la excelencia como un valor organizacional.					
Punteo Total					

Ética	D	R	B	MB	E
Estructura la estrategia organizacional sobre la base de valores morales.					
Promueve en todas las áreas de la organización un trato basado en el respeto.					
Incentiva a todos los colaboradores a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral.					
Establece las condiciones en las que los colaboradores deben relacionarse con su entorno.					
Crea herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.					
Punteo Total					

Responsabilidad social y empresarial	D	R	B	MB	E
Fija políticas organizacionales a largo plazo en relación a la responsabilidad social y empresarial.					
Diseña y lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir con la sociedad en las áreas de mayor necesidad.					
Propone proyectos voluntarios para el mejoramiento social, económico y ambiental.					
Participa activamente en la diligencia de los proyectos de responsabilidad social y empresarial desde la planificación hasta que son llevados a cabo.					
Monitorea que se cumpla con los planes y proyectos a realizar en cuanto a responsabilidad social y empresarial.					
Punteo Total					

Instrucciones de calificación final: En el cuadro mostrado posteriormente, colocar el punteo total que se le asignó a cada competencia en la evaluación del desempeño, posteriormente realice la sumatoria de todos esos punteos y aplique la fórmula que se indica para determinar el punteo porcentual obtenido en la evaluación y su correspondiente descripción.

COMPETENCIA	PUNTEO
Calidad en el trabajo	
Conocimiento del puesto	
Responsabilidad	
Innovación	
Extraordinario servicio al cliente	
Excelencia	
Ética	
Responsabilidad social empresarial	
TOTAL	

$$\text{Resultado final} = \left\{ \frac{\text{SUM punteo}}{200} \right\} \times 100$$


Resultado final

Escala	Porcentaje	Definición
Excelente	90 a 100 %	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en las tareas de su puesto de trabajo.
Muy bueno	80 a 89 %	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el puesto de trabajo.
Bueno	70 a 79 %	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere su puesto de trabajo.
Regular	60 a 69 %	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de las tareas.
Deficiente	0 a 59 %	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza las tareas encomendadas.

Comentarios: _____

_____ Firma del evaluador	_____ Firma de participación de evaluado
_____ Firma de conforme del evaluado	_____ Firma del jefe inmediato

Nota: En caso se negara a firmar el evaluado, especifique posteriormente la razón.

		Evaluación del desempeño laboral Puestos de altos mandos		Edición No. 1 1/4	
Puesto:		Periodo de evaluación:		Fecha: / /	
Código de evaluado:		Nombre de Evaluado:			
Código de evaluador:		Nombre de evaluador:			
Tipo de evaluador	Jefe inmediato: <input type="checkbox"/>	Subordinado: <input type="checkbox"/>	Pares: <input type="checkbox"/>	Autoevaluación: <input type="checkbox"/>	Cliente: <input type="checkbox"/>

Instrucciones: El fin del presente cuestionario es medir el nivel de desempeño concerniente a los factores a priorizar por la organización y los valores organizacionales. Al momento de evaluar el desempeño el evaluador debe de leer detenidamente las escalas para poder determinar el nivel que va a evaluar en cada competencia de la sección I y II, marcando con una paloma () la que mejor se adecue al desempeño del trabajador. Posteriormente según la escala que se le haya asignado a cada desglose de la competencia se le dará un puntaje, al final se sumara y se colocara en el espacio de punteo. Al terminar la evaluación se debe de colocar las respectivas firmas del evaluador y evaluado.

Escala	Puntaje	Definición
Excelente (E)	5 Pts.	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en la competencia.
Muy bueno (MB)	4 Pts.	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el desarrollo de la competencia.
Bueno (B)	3 Pts.	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere el desempeño de la competencia.
Regular (R)	2 Pts.	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de la competencia.
Deficiente (D)	1 Pts.	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza lo que la competencia requiere.

Sección I: Factores a elegir por la organización.

Calidad del trabajo	D	R	B	MB	E
Domina temas sobre gestión de la calidad.					
Alienta a los colaboradores para que puedan elevar la calidad en sus funciones realizadas diariamente.					
Dirige personal e interactúa con ellos, transmitiéndoles una cultura laboral de calidad.					
Monitorea si los procesos y planes se realizan con estándares de calidad previstos por los altos mandos.					
Realiza medición de indicadores de calidad de los procesos.					
Punteo Total					

Conocimiento del puesto	D	R	B	MB	E
Evalúa que cada puesto de trabajo realice las funciones específicas a desempeñar.					
Establece estrategias para adaptarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo.					
Comprende cuál es el fin primordial de las funciones de su puesto de trabajo.					
Logra empoderarse de los conocimientos que se requieren para					

desempeñar las labores de su puesto de trabajo.					
Aplica técnicas para el conocimiento de las funciones, tareas y obligaciones que se deben de realizar en cada puesto de trabajo.					
Punteo Total					

Responsabilidad	D	R	B	MB	E
Alienta y acompaña a los trabajadores a realizar de manera responsable lo encomendado.					
Evalúa a sus subordinados en relación con la responsabilidad asumida.					
Realiza planificaciones con actividades a realizar del área donde se desenvuelve.					
Asume las consecuencias de las actividades realizadas por su equipo de trabajo.					
Distribuye funciones correspondientes a cada puesto de trabajo para que esta las pueda cumplir a cabalidad.					
Punteo Total					

Sección II: Valores organizacionales

Innovación	D	R	B	MB	E
Plantea soluciones novedosas para la resolución de problemas organizacionales.					
Introduce actividades para la práctica de creatividad e innovación empresarial.					
Promueve la renovación de procesos y procedimientos a prácticas novedosas.					
Crea una transformación positiva en los colaboradores de la organización por medio de la utilización de la creatividad e innovación.					
Instruye las maneras de cómo utilizar la innovación y creatividad en sus labores diarias.					
Punteo Total					

Extraordinario servicio al cliente:	D	R	B	MB	E
Instruye a los demás colaboradores a atender a los clientes con rapidez y en el horario que requieren.					
Orienta a los demás colaboradores a practicar diariamente un excelente servicio al cliente.					
Evalúa a los colaboradores de su área en cuanto a cómo están sirviendo al cliente interno y externo.					
Distribuye herramientas para mejorar significativamente el servicio al cliente.					
Evalúa como están siendo aceptados los lineamientos de servicio al cliente.					
Punteo Total					

Excelencia	D	R	B	MB	E
Alienta a ser el mejor en el trabajo asumido.					
Incentiva a ser efectivos y oportunos ante las situaciones que se presentan.					
Dirige el área a su cargo hacia la excelencia sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas.					
Posee características sobresalientes en la realización de las labores					
Brinda retroalimentación a su equipo de trabajo sobre cómo obtener la excelencia.					
Punteo Total					

Ética	D	R	B	MB	E
Estructura la estrategia organizacional sobre la base de valores morales.					
Promueve en todas las áreas de la organización un trato basado en el respeto.					
Incentiva a todos los colaboradores a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral.					
Establece las condiciones en las que los colaboradores deben relacionarse con su entorno.					
Crea herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.					
Punteo Total					

Responsabilidad social y empresarial	D	R	B	MB	E
Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.					
Propone y lleva a cabo junto con su área de trabajo proyectos de responsabilidad social empresarial.					
Interviene activamente en el desarrollo y ejecución de los planes de responsabilidad social y empresarial propuestos.					
Incentiva a los demás colaboradores a aportar con el bien al desarrollo social.					
Posee conocimiento de las diversas culturas existentes en el país y la necesidad de cada una de ellas, para la priorización de proyectos.					
Punteo Total					

Instrucciones de calificación final: En el cuadro mostrado posteriormente, colocar el punteo total que se le asignó a cada competencia en la evaluación del desempeño, posteriormente realice la sumatoria de todos esos punteos y aplique la fórmula que se indica para determinar el punteo porcentual obtenido en la evaluación y su correspondiente descripción.

COMPETENCIA	PUNTEO
Calidad en el trabajo	
Conocimiento del puesto	
Responsabilidad	
Innovación	
Extraordinario servicio al cliente	

Excelencia	
Ética	
Responsabilidad social empresarial	
TOTAL	

$$\text{Resultado final} = \left[\frac{\text{SUM punteo}}{200} \right] \times 100$$


Resultado final

Escala	Porcentaje	Definición
Excelente	90 a 100 %	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en las tareas de su puesto de trabajo.
Muy bueno	80 a 89 %	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el puesto de trabajo.
Bueno	70 a 79 %	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere su puesto de trabajo.
Regular	60 a 69 %	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de las tareas.
Deficiente	0 a 59 %	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza las tareas encomendadas.

Comentarios: _____

_____ Firma del evaluador	_____ Firma de participación de evaluado
_____ Firma de conforme del evaluado	_____ Firma del jefe inmediato

Nota: En caso se negara a firmar el evaluado, especifique posteriormente la razón.

		Evaluación del desempeño laboral Puestos Administrativos		Edición No. 1 1/4	
Puesto:		Periodo de evaluación:		Fecha: / /	
Código de evaluado:		Nombre de Evaluado:			
Código de evaluador:		Nombre de evaluador:			
Tipo de evaluador	Jefe inmediato: <input type="checkbox"/>	Subordinado: <input type="checkbox"/>	Pares: <input type="checkbox"/>	Autoevaluación: <input type="checkbox"/>	Cliente: <input type="checkbox"/>

Instrucciones: El fin del presente cuestionario es medir el nivel de desempeño concerniente a los factores a priorizar por la organización y los valores organizacionales. Al momento de evaluar el desempeño el evaluador debe de leer detenidamente las escalas para poder determinar el nivel que va a evaluar en cada competencia de la sección I y II, marcando con una paloma () la que mejor se adecue al desempeño del trabajador. Posteriormente según la escala que se le haya asignado a cada desglose de la competencia se le dará un puntaje, al final se sumara y se colocara en el espacio de punteo. Al terminar la evaluación se debe de colocar las respectivas firmas del evaluador y evaluado.

Escala	Puntaje	Definición
Excelente (E)	5 Pts.	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en la competencia.
Muy bueno (MB)	4 Pts.	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el desarrollo de la competencia.
Bueno (B)	3 Pts.	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere el desempeño de la competencia.
Regular (R)	2 Pts.	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de la competencia.
Deficiente (D)	1 Pts.	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza lo que la competencia requiere.

Sección I: Factores a elegir por la organización.

Calidad del trabajo	D	R	B	MB	E
Maneja temas específicos sobre la calidad como para instruir a los otros colaboradores al mejoramiento de la misma en sus puestos de trabajo.					
Valora las políticas y normas de calidad propuestas dentro de la organización.					
Propone indicadores para la medición de la calidad de los procesos y procedimientos de las funciones a realizar.					
Retroalimenta a los colaboradores en el logro de los estándares de calidad.					
Aporta ideas que permiten alcanzar estándares de calidad.					
Punteo Total					

Conocimiento del puesto	D	R	B	MB	E
Domina los conocimientos que se requieren para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.					
Implementa planes que le son encomendados para realizar las tareas de su puesto.					

Brinda información relacionada con sus funciones cuando se lo solicitan.					
Comprende cada una de las funciones, obligaciones y tareas a desempeñar.					
Genera apoyo a los subalternos que les es difícil desempeñar alguna tarea en su jornada laboral.					
Punteo Total					

Responsabilidad	D	R	B	MB	E
Realiza las tareas encomendadas por sus superiores en el tiempo determinado.					
Administra su jornada laboral, para darle la debida importancia a cada actividad.					
Diseña cronogramas para realizar sus actividades a tiempo.					
Asume las consecuencias de las actividades que realizo en su puesto de trabajo.					
Prioriza con base a tiempos las actividades a realizar.					
Punteo Total					

Sección II: Valores organizacionales

Innovación	D	R	B	MB	E
Introduce temas de vanguardia y creatividad en sus labores cotidianas.					
Realiza cambios benéficos para el desarrollo creativo de sus labores diarias.					
Asume de manera positiva las transformaciones que ha sufrido la organización.					
Alienta a los demás colaboradores a estar dispuestos al cambio.					
Genera ideas novedosas de cómo mejorar el desarrollo y rendimiento organizacional.					
Punteo Total					

Extraordinario servicio al cliente:	D	R	B	MB	E
Transmite los conocimientos que posee sobre extraordinario servicio al cliente.					
Demuestra los conocimientos aptos para la atención del cliente tanto interno como externo.					
Asume su responsabilidad al ayudar al cliente, satisfaciendo sus necesidades de manera inmediata.					
Realiza cambios en su trato diario a los demás clientes internos y externos.					
Actúa de acuerdo a como se le ha instruido y enseñado por los altos mandos.					
Punteo Total					

Excelencia	D	R	B	MB	E
Mejora la productividad, realizando las tareas de manera efectiva.					
Mantiene una actitud de mejora continua para alcanzar la excelencia.					
Gestiona la excelencia en su área de trabajo.					
Actúa con fuerza interior y tenacidad para cumplir con excelencia las tareas definidas.					
Formula posibles procedimientos para mejorar su excelencia en su puesto de trabajo.					
Punteo Total					

Ética	D	R	B	MB	E
Cumple con mantener la confidencialidad en la información requerida.					
Realiza cada una de sus funciones de manera honesta y responsable.					
Desarrolla de manera ética y justa sus labores.					
Actúa en concordancia con los valores organizacionales.					
Demuestra a través de su comportamiento sus principios éticos.					
Punteo Total					

Responsabilidad social y empresarial	D	R	B	MB	E
Demuestra interés por temas para el desarrollo social.					
Ayuda a promocionar de manera formal e informal los programas de responsabilidad social y empresarial con los que cuenta la organización.					
Propone mejoras a los proyectos organizacionales de responsabilidad social empresarial.					
Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad más necesitada.					
Prioriza los proyectos y propuestas a realizar con respecto a la responsabilidad social y empresarial.					
Punteo Total					

Instrucciones de calificación final: En el cuadro mostrado posteriormente, colocar el punteo total que se le asignó a cada competencia en la evaluación del desempeño, posteriormente realice la sumatoria de todos esos punteos y aplique la fórmula que se indica para determinar el punteo porcentual obtenido en la evaluación y su correspondiente descripción.

COMPETENCIA	PUNTEO
Calidad en el trabajo	
Conocimiento del puesto	
Responsabilidad	
Innovación	
Extraordinario servicio al cliente	
Excelencia	
Ética	

Responsabilidad social empresarial	
TOTAL	

$$\text{Resultado final} = \left[\frac{\text{SUM punteo}}{200} \right] \times 100$$

Resultado final

Escala	Porcentaje	Definición
Excelente	90 a 100 %	Supera de manera excepcional el desempeño requerido en las tareas de su puesto de trabajo.
Muy bueno	80 a 89 %	Se desempeña por encima de lo normal o lo esperado para el puesto de trabajo.
Bueno	70 a 79 %	Se desempeña normalmente, realiza solamente lo que requiere su puesto de trabajo.
Regular	60 a 69 %	Presenta dificultades en su desempeño, regularmente cumple con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de las tareas.
Deficiente	0 a 59 %	Su desempeño es irregular y deficiente, concurridamente no realiza las tareas encomendadas.

Comentarios: _____

_____ Firma del evaluador	_____ Firma de participación de evaluado
_____ Firma de conforme del evaluado	_____ Firma del jefe inmediato

Nota: En caso se negara a firmar el evaluado, especifique posteriormente la razón.

13.3 Formato plan de acción

OBJETIVOS	ACCIONES	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos con la realización del cuestionario de priorización de factores sirvieron de guía para la realización de las evaluaciones del desempeño para los diferentes niveles, ejecutivo, mandos altos y administrativos en general, permitiendo mayor objetividad y adecuado a cada nivel existente dentro de Corporación San Francisco, conjuntamente con los lineamientos requeridos para la realización formal del manual de evaluaciones del desempeño laboral que contribuya a un desarrollo sistemático y preciso del proceso, porque de lo contrario sino se realiza el proceso de la manera correcta como dice Giraldo (2004) puede armar numerosos conflictos. Por esta razón se debe de tener una comunicación asertiva para hacerles entender el beneficio que este posee y que pueda funcionar como un engranaje, totalmente funcional.

Según los resultados obtenidos, tres factores de diez propuestos, fueron priorizados por los mandos altos de la organización, así como lo propone Chiavenato (2000) quien menciona que previamente a realizar evaluaciones del desempeño es de suma importancia e indispensable que hallan factores previamente definidos, ya sean factores actitudinales o factores operativos los que se elijan, así como en el presente caso que los mandos altos eligieron los factores más importantes que consideraban determinaban el éxito en el desarrollo de las labores de los colaboradores, eligiendo un factor actitudinal siendo este la responsabilidad y dos factores operativos siendo el conocimiento del puesto y la calidad del trabajo.

El primer factor a elegido fue el conocimiento del puesto con un 20%, que lo interpretan como el grado de conocimiento y entendimiento que se posee del trabajo,

asimismo comprendiendo los principios, conceptos y técnicas que requiere cada uno de las funciones de sus puestos de trabajo y como dice Torrijos (s/f) no solamente es importante el conocimiento del puesto en sí, sino también aspectos relacionados con la organización, el departamento, el servicio que se presta, los procesos y procedimientos que se requieren para desarrollar el trabajo de manera efectiva. Porque ciertamente conocer el puesto que se desempeña enriquece las tareas a realizar diariamente, y se reconoce que fin o propósito tiene el trabajo de manera global en toda la organización. Por esta razón se desglosan los factores en niveles de dificultad, para que se le califique a cada uno con respecto a las funciones que éste posee.

Seguidamente se priorizo el factor calidad del trabajo con un 33%, así como dice Chiavenato (2000) la calidad del trabajo es un factor operativo, los cuales ayudan a determinar de manera más puntual el desempeño que los colaboradores posean en sus puestos de trabajo, y para la organización, esto significa ir más allá de los requisitos establecidos y exigidos por los mandos altos, obteniendo resultados excelentes en las labores realizadas diariamente, por lo que engloba mucho más que solamente la palabra en sí, por lo tanto este factor será de suma importancia poder medir en los trabajadores, porque se podrá determinar que tanto dan de sí a las funciones a realizar.

Por último, la responsabilidad elegida con un 20% por los mandos altos, el factor responsabilidad para la organización, se tomó desde un enfoque que permita lograr los objetivos propuestos en su puesto de trabajo y en la organización a nivel global, cumpliendo a cabalidad con las tareas que le son encomendadas en el tiempo previsto.

Asimismo llevar a cabo todas las responsabilidades laborales demuestra el desempeño que se posee tanto en el puesto de trabajo como en la organización a nivel general, como dice Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Valera y Jones (2009) en su investigación, se debe de ser responsable y dar lo mejor de sí, porque el grado de responsabilidad que se posea se verá reflejado a medida en .que demuestre su desempeño. Por esta razón fue un factor a elegir, ya que directamente con él se determina el éxito de la organización, realizando a cabalidad cada una de las tareas asignadas, brindando un buen producto o servicio a los clientes.

Conociendo el proceso y llevándolo de una manera sistemática, este llega a ser totalmente enriquecedor como dice Giraldo (2004) porque elimina en gran magnitud la resistencia que poseen los colaboradores hacia las evaluaciones del desempeño, y ciertamente son de gran importancia porque también ayudan al individuo a realizar autoevaluaciones, que le servirán para conocer la manera en que se realizan sus labores dentro de la organización, asimismo da cabida a una crítica personal, la cual será de ayuda para reflexionar sobre los aspectos a mejorar dentro de su puesto de trabajo. Igualmente como lo confirma Montejo (2009) en su investigación, que la propuesta debe de tener como base variables y factores de evaluación que logren neutralizar la subjetividad, porque se estaría midiendo conforme lo que la organización requiere, lo que lo hace más objetiva al momento de realizarla, asimismo midiendo de distinta manera a cada nivel, con grados de dificultad acordes a cada uno de ellos.

VI. CONCLUSIONES

1. Para determinar los factores a evaluar en Corporación San Francisco, se diseñó un cuestionario con diez competencias, de las cuales se debían de elegir tres competencias por cada colaborador parte de la muestra, para que al finalizar se determinaran los tres factores prioritarios, siendo estos: conocimiento del puesto, responsabilidad y la calidad del trabajo, considerando que éstos determinan el éxito en las labores organizacionales.
2. Para determinar la evaluación de las competencias y los valores organizacionales se desglosaron en 5 niveles, cada uno de ellos concerniente a cada nivel existente dentro de la organización siendo estos; puestos ejecutivos, mandos altos, personal administrativo en general, puestos técnicos y puestos operativos. Utilizando solamente los primeros tres niveles, para la presente investigación dejando los otros para futuras evaluaciones.
3. Con el desglose de las competencias previamente definidas, se prosiguió con la realización de los tres instrumentos de evaluación del desempeño laboral, contando con su debido cajetín con datos del evaluado y evaluador, las instrucciones generales, la evaluación de las competencias y por ultimo las respectivas firmas, necesarias para que todo el proceso se realice de manera formal.
4. Se realizó la primera propuesta del programa de evaluaciones del desempeño laboral en Corporación San Francisco, tomando en cuenta todos los aspectos

necesarios para la debida sistematización del proceso, como: los objetivos, el alcance, marco legal, eligiendo todos aquellos artículos que puedan ayudar a ambas partes a realizar el proceso de manera correcta y debida, tales como: Art. 102. De la constitución política de la república de Guatemala, el art. 21, art. 29 y del art.57 al art. 60 del código de trabajo, etc.,el responsable del proceso, la periodicidad, el método de evaluación, el proceso de retroalimentación, el plan de acción y los respectivos formatos de evaluación.

VII. RECOMENDACIONES

- 1.** Para nuevos periodos, se puede acudir nuevamente al cuestionario de priorización de factores y elegir según las nuevas necesidades existentes dentro de la organización y realizar el debido desglose de las competencias elegidas.
- 2.** El manual está orientado a puestos administrativos, por lo cual se exhorta a realizar las debidas evaluaciones a los demás niveles existentes dentro de la organización, para que se tenga una visión global de cómo se encuentra el desempeño laboral.
- 3.** Se recomienda realizar el proceso de evaluación de manera periódica y sistemática, atendiendo a cada uno de los lineamientos realizados que se han previsto en el manual de evaluación de desempeño laboral.
- 4.** Al momento de evaluar el desempeño laboral por medio de los instrumentos de evaluación, será de suma importancia que se comunique inicialmente de manera asertiva el proceso de evaluación del desempeño, para minimizar la resistencia.
- 5.** Es importante que se le dé una revisión a los instrumentos ya sea semestral o anualmente, según la necesidad de la organización, adecuándolo a las nuevas exigencias que puedan sobresalir en el ámbito laboral.
- 6.** Capacitar al evaluador, para que cree las condiciones necesarias, para que al momento de realizar la prueba todo se encuentre en óptimas condiciones.

7. Al consolidar los resultados de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, se le debe de brindar retroalimentación a cada uno de ellos, con el fin de que conozcan sus resultados y así mismo se pacte el proceso y aspectos a mejorar.

8. Cuando se brinde retroalimentación de los resultados a los colaboradores evaluados, será necesario realizar un análisis global y plantear posibles medidas de acción que permitan mantener el nivel de desempeño existente o mejorarlo.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencias evaluación 360'* (2 ed.). Argentina: Granica.
- Anónimo. *Como evaluar el desempeño*. (2007). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm>
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2003). *Administración de recursos humanos*, (12 ed.), México: Editores internacionales Thomson.
- Byars, L. y Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin.
- Cartaya, Y., Duran, M. y Torres, L. (2006). *Diagnóstico de la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal administrativo del consejo legislativo del estado de Miranda* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://www.orestesenlared.com.ve/Tesis%20WEB/147.pdf>
- Castro, A., Palomino, A., Quiñones. A., Landa, J. y de los Santos, V. (2007). *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte Aerocondor* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw- Hill.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw- Hill.

- Chiavenato, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw- Hill.
- Córdova, I. (2012). *Evaluación del desempeño 360 grados*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml>
- De León, M. (2014). *Niveles de estrés previo a la evaluación de desempeño en los empleados del registro nacional de las personas (RENAP) sede del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- García, R. (2011). *Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del municipio de Sucre, Estado Sucre* (tesis de licenciatura). Recuperada de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación del desempeño bajo la teoría de las competencias* (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%25C3%25B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Harper, S. y Linch, C. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo.

Hernández, P. (2006). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en periodo de prueba en la Comisión Nacional del Servicio Civil*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://www.sednortedesantander.gov.co/Documentos/Administrativa%20y%20Lbral/2013/evaluacion%20de%20desempeno/GUIA%20PARA%20EVALUACION.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw – hillinteramerica.

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato* (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aeoTMs2yLEYJ:repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=gt>

Marroquín, S. y Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King* (tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Meléndez, D. (2011). *Relación entre autoestima y desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia ubicada en la ciudad de Guatemala* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Mendoza, S. (2013). *Relación entre desempeño laboral y la filosofía de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva según la perspectiva de un grupo de colaboradores* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mondy, W. y Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson, Prentice hall.
- Montejo, A. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera* (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>
- Reyes, M. (2014). *Relación entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa de abarrotes* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rivas, M. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la retroalimentación 360 grados en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodriguez, G., Amaru, A., Valera, R. y Jones, G. (2009). *Administración un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

Stoner, J. y Wankel, C. (1990, pp. 4). Figura 1. *Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio*. México: Prentice-Hall.

Stoner, J., Freeman, R y Gilbert, D. (1944). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall, Inc.

Torrijos, P. (s/f). *Como medir el rendimiento de un trabajador*. Recuperado de <http://elblogdelmandointermedio.com/2013/02/18/evaluacion-del-trabajador/>

Vinazco, L. (s/f). *Ciclo Deming de la Calidad*, Recuperado de <http://www.cicalidad.com/articulos/Soluci%F3n%20de%20Problemas%20-%20PHVA.pdf>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

IX. ANEXOS

Anexo No. 1

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Cuestionario para definir la priorización de factores a evaluar.
AUTOR	Karla Georgina Sierra García
DESCRIPCIÓN	Este cuestionario se elaboró para priorizar aquellos factores los cuales contribuyan a obtener una excelencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Corporación San Francisco.
OBJETIVO	Priorizar aquellos factores que contribuyan a obtener una excelencia en el desempeño laboral de los colaboradores.
FACTORES QUE MIDE	Factor 1: Conocimiento del puesto. Factor 2: Iniciativa Factor 3: Planificación Factor 4: Calidad del trabajo. Factor 5: Cantidad de trabajo. Factor 6: Relaciones interpersonales. Factor 7: Relación con el supervisor. Factor 8: Responsabilidad Factor 9: Relaciones con el público. Factor 10: Identidad institucional. Valores institucionales.
FORMA DE APLICACIÓN	Auto Aplicable
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	De 10 a 15 minutos



Corporación San Francisco

Construyendo un mejor futuro

Cuestionario

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de factores, se le agradecerá que seleccione con una "X", aquellos 3 factores que contribuyan a obtener una excelencia en el desempeño laboral.

		SI	NO
FACTOR 1 Conocimiento del puesto	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc. para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo.		
FACTOR 2 Iniciativa	Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad.		
FACTOR 3 Planificación	Planifica sus labores, fijando objetivos y prioridades. Cumpliendo con los plazos que se ha propuesto en la programación. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.		
FACTOR 4 Calidad del trabajo	Va más allá de los requisitos establecidos y exigidos para obtener un resultado excelente. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.		
FACTOR 5 Cantidad de trabajo	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas, por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias del puesto.		
FACTOR 6 Relaciones interpersonales	Mantiene una relación respetuosa y cordial con los otros, escucha activamente, ofrece asistencia y trabaja en equipo.		
FACTOR 7 Relación con el supervisor	Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Cumple instrucciones y trabaja siguiendo sus ordenes.		
FACTOR 8 Responsabilidad	Trata de lograr los objetivos de su puesto y de la organización cumpliendo con sus calendarios y trabaja activamente para mejorar.		
FACTOR 9 Relaciones con el público	Mantiene y establece una relación respetuosa y cordial con el cliente externo (clientes, proveedores, poderes públicos).		
FACTOR 10 Identidad institucional	Conoce, la misión, visión y objetivos institucionales, se identifica con la cultura, tradición y propósitos.		

Nota aclaratoria: Los valores organizacionales formaran parte del instrumento de evaluación de desempeño. Siendo estos (Innovación, Extraordinario servicio al cliente, excelencia, ética responsabilidad social y empresarial).



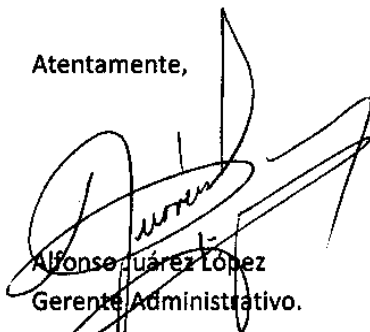
Construyendo un mejor futuro

Cobán, Alta Verapaz 27 de marzo 2014

Licenciado:
Oscar Molina Cú
Coordinador
Facultad de Humanidades/ Departamento de Psicología
Universidad Rafael Landívar
Campus San Pedro Claver S.J de la Verapaz

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que la estudiante: Karla Georgina Sierra García, carné 20^a 2036910 esentó a nuestra organización con el objetivo de solicitar espacio para realizar su investigación de Tesis para obtener el Grado de Licenciatura, indicando que estamos en la disponibilidad de brindarle el espacio y las condiciones necesarias para que realice su trabajo en el área administrativa de la Corporación, teniendo acceso a la información necesaria para la buena realización de su trabajo y la anuencia para utilizar la denominación empresarial en sus documentos.

Atentamente,



Alfonso Juárez López
Gerente Administrativo.

CORPORACION
SAN FRANCISCO, S. A.
Construyendo un mejor futuro



Anexo No. 3

RESULTADOS DE CUESTIONARIO DE PRIORIZACION DE FACTORES

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario de priorización de factores, realizada por los puestos ejecutivos de Corporación San Francisco, siendo estos; Gerente general, subgerente general, gerente administrativo, jefa de recursos humanos y jefe de ventas y rentas. Dicha presentación de resultados se realiza por medio de tablas y gráficas presentadas posteriormente, en donde se muestra de manera clara que factores han sido priorizados por cada uno de los puestos de la organización.

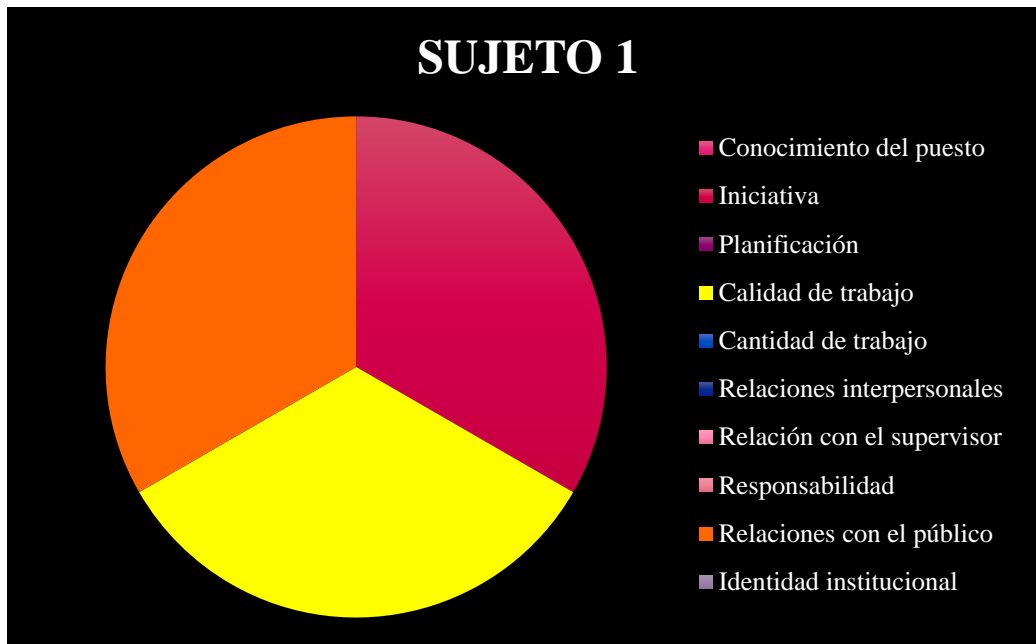
SI	1
NO	0

Tabla No. 1 Resultados del sujeto 1

	Conocimiento del puesto	Iniciativa	Planificación	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Relación con el supervisor	Responsabilidad	Relaciones con el público	Identidad institucional
SI		1		1					1	
NO	0		0		0	0	0	0		0

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 1 Priorización de factores sujeto 1



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

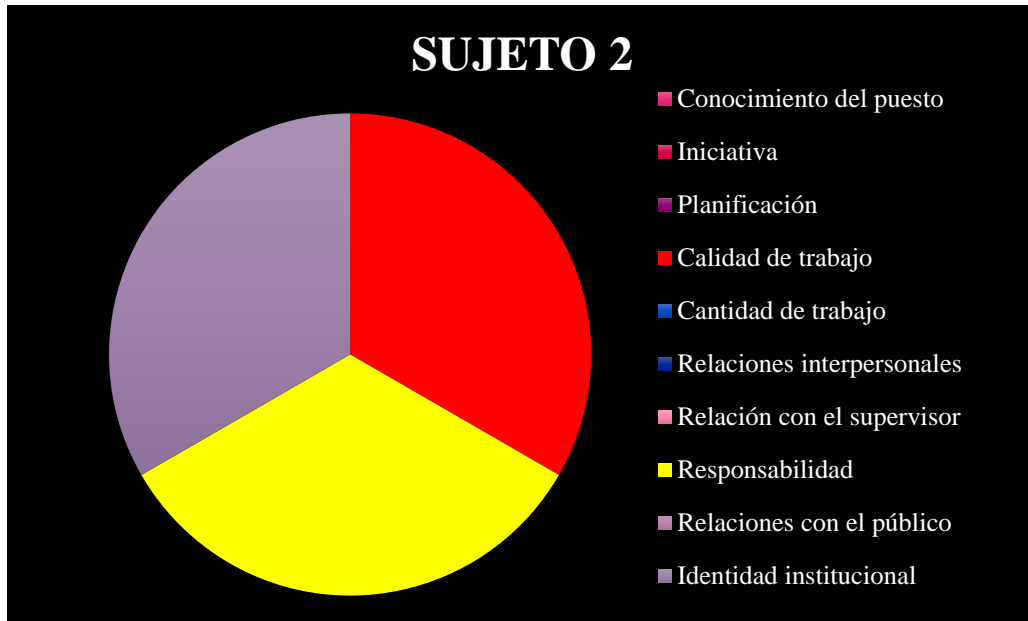
Como muestra la gráfica presentada anteriormente, los factores a priorizar por el sujeto 1 (gerente general) fueron; Factor 2, iniciativa, factor 4, calidad del trabajo y factor 9, relaciones con el público, que muestran la opinión personal del sujeto en cuanto a qué factores cree que ayudan a conseguir una excelencia en las labores realizadas diariamente.

Tabla No. 2 Resultados sujeto 2

	Conocimiento del puesto	Iniciativa	Planificación	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Relación con el supervisor	Responsabilidad	Relaciones con el publico	Identidad institucional
SI				1				1		1
N0	0	0	0		0	0	0		0	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 2 Priorización de factores sujeto 2



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

La gráfica permite dar a conocer de manera clara los factores que priorizo el sujeto 2, siendo este el subgerente general. Los factores elegidos son: Factor 4, calidad del trabajo, factor 8, responsabilidad, y factor 10, identidad institucional. Estos factores muestran la opinión personal del sujeto, dando a conocer los factores que cree son más importantes para un desarrollo exitoso en las labores cotidianas.

Tabla No. 3 Resultados sujeto 3

	Conocimiento del puesto	Iniciativa	Planificación	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Relación con el supervisor	Responsabilidad	Relaciones con el público	Identidad institucional
SI	1			1				1		
NO		0	0		0	0	0		0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 3 Priorización de factores sujeto 3



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

Como muestra la gráfica presentada con anterioridad, los tres factores a priorizar por el sujeto 3 siendo este el gerente administrativo, son los siguientes: Factor 1,

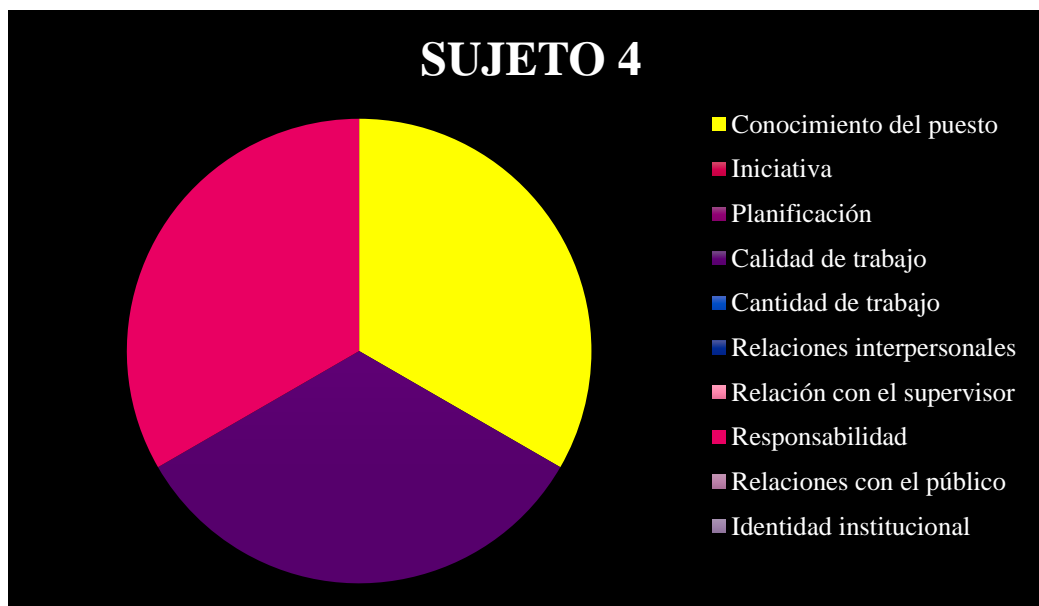
conocimiento del puesto, factor 4, calidad del trabajo y factor 8, responsabilidad. Siendo estos factores la base principal para la realización exitosa de las labores diarias dentro de la organización.

Tabla No. 4 Resultados sujeto 4

	Conocimiento del puesto	Iniciativa	Planificación	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Relación con el supervisor	Responsabilidad	Relaciones con el público	Identidad institucional
SI	1			1				1		
N0		0	0		0	0	0		0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 4 Priorización de factores sujeto 4



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

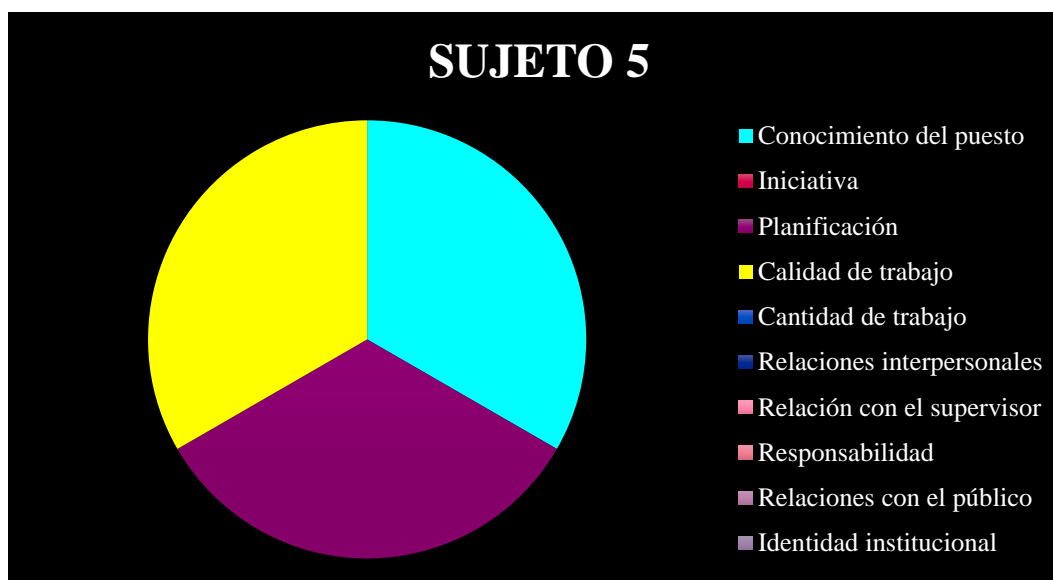
El sujeto 4, quien es el jefe de recursos humanos, priorizó los siguientes factores: Factor 1, conocimiento del puesto, Factor 4, calidad del trabajo y por último el factor 8, responsabilidad, como se muestra en la gráfica presentada anteriormente. Siendo estos factores los más importantes desde el punto de vista empresarial del sujeto.

Tabla No. 5 Resultados sujeto 5

	Conocimiento del puesto	Iniciativa	Planificación	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Relación con el supervisor	Responsabilidad	Relaciones con el público	Identidad institucional
SI	1		1	1						
N0		0			0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 5 Priorización de factores sujeto 5



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

La gráfica presentada con anterioridad, muestra claramente los factores elegidos por el sujeto número 5, siendo este el jefe de ventas y rentas, priorizando los siguientes factores: Factor 1, conocimiento del puesto, factor 3, planificación y factor 4, calidad del trabajo. Siendo estos los factores sobresalientes para la realización idónea de las labores dentro de su puesto de trabajo.

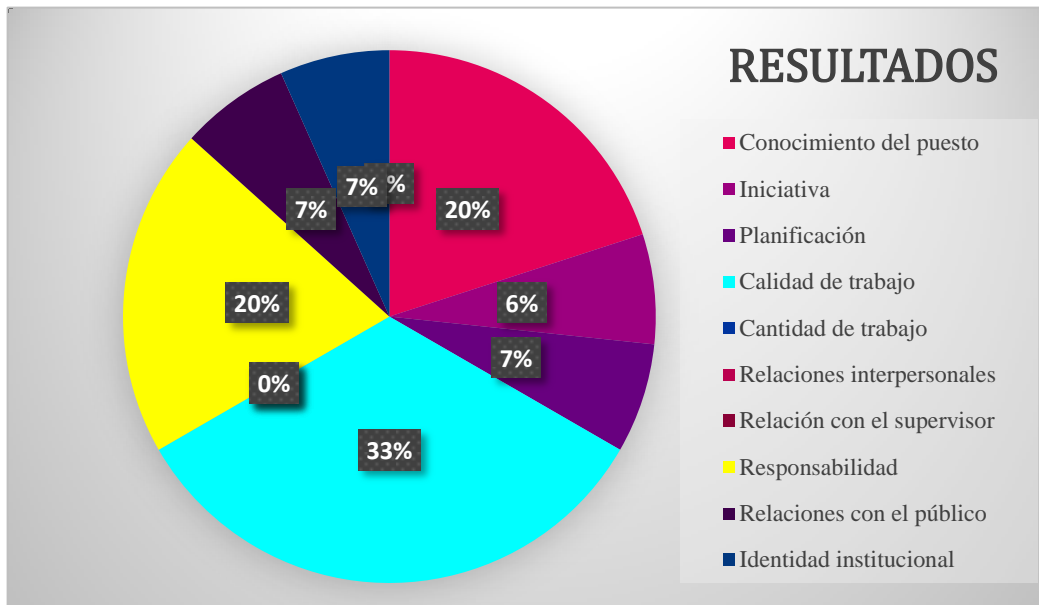
4.6 Tabla de resultado final de priorización de factores

Tabla No. 6 Priorización de factores

FACTOR	NO. DE VECES ELEGIDO
FACTOR 1: Conocimiento del puesto	3
FACTOR 2: Iniciativa	1
FACTOR 3: Planificación	1
FACTOR 4: Calidad de trabajo	5
FACTOR 5: Cantidad de trabajo	0
FACTOR 6: Relaciones interpersonales	0
FACTOR 7: Relación con el supervisor	0
FACTOR 8: Responsabilidad	3
FACTOR 9: Relaciones con el público	1
FACTOR 10: Identidad institucional	1

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfica No. 6 Priorización de factores resultados finales



Fuente: Investigación de campo, octubre 2,014

Interpretación:

La gráfica presentada da a conocer de manera conjunta los factores que han sido priorizados por los colaboradores con puestos ejecutivos de Corporación San Francisco siendo éstos; primeramente el gerente general, seguidamente el subgerente general, el gerente administrativo, posteriormente jefe de recursos humanos y por último el jefe de ventas y rentas.

Los factores elegidos por los colaboradores, claramente han sido un pilar para obtener la excelencia organizacional, ya que la mayoría de ellos priorizó los mismos factores. Según los puestos anteriormente mencionados, los factores elegidos fueron; el factor 1, conocimiento del puesto con un 20%, factor 4, calidad del trabajo con un 33% y el factor 8, responsabilidad con un 20%.

Siendo el conocimiento del puesto la primera base, pues mide el conocimiento y entendimiento que poseen los colaboradores de las tareas que requiere su puesto de trabajo, asimismo comprender los principios, conceptos, técnicas y requisitos para desempeñar dicho puesto. Seguidamente la calidad del trabajo, este es un factor a priorizar, porque la calidad siempre debe de estar presente en cada una de las tareas a desempeñar diariamente en cada jornada laboral, yendo más allá de los requisitos establecidos, evaluado la exactitud, claridad y utilidad de las tareas a realizar. Y por último el factor de responsabilidad, que es uno de los factores más importantes, ya que la responsabilidad que tengan los colaboradores en las tareas a realizar va a determinar la excelencia en los procesos y procedimientos, para que el cliente quede satisfecho con el servicio brindado por la organización, por esta razón se prioriza, porque con la responsabilidad se logran los objetivos propuestos tanto en su puesto de trabajo como en la organización a nivel general, trabajando activamente por mejorar cada una de las tareas.