

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de evaluación de desempeño del personal administrativo de la
empresa Soluciones Multicolor**
(Práctica empresarial dirigida – PED)

Johana Elizabeth Flores Arévalo

Guatemala, Octubre 2013

**Propuesta de evaluación de desempeño del personal administrativo de la
empresa Soluciones Multicolor**
(Práctica empresarial dirigida – PED)

Johana Elizabeth Flores Arévalo (Estudiante)

M.A. Julio Roberto Arévalo Morales (Asesor)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (Revisora)

Guatemala, Octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. Sc. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. Sc. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED.**

Licenciada Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

M.A. Karla Hurtarte de Sigüenza

Examinador

M. Sc. Elio Núñez

Examinador

M.A. Julio Roberto Arévalo Morales

Asesor

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

REF.:C.C.E.E.0059-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SOLUCIONES MULTICOLOR". Presentada por la estudiante Johana Elizabeth Flores Arévalo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.724, de fecha 20 de julio del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 3 de junio del 2013

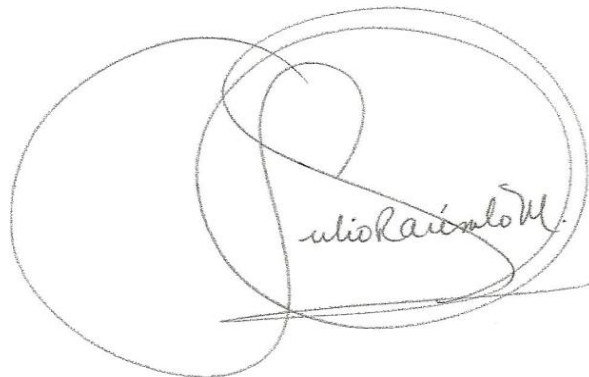
**Profesionales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad**

Estimados Profesionales:

En relación a la asesoría del tema “Propuesta de evaluación de desempeño del personal administrativo de la empresa Soluciones Multicolor”, realizado por: **Johana Elizabeth Flores Arévalo**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is written in a cursive style and appears to read "Julio Roberto Arévalo Morales".

**M.A. Julio Roberto Arévalo Morales
Tutor**

Guatemala, 05 de julio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de evaluación de desempeño del personal administrativo de la empresa Soluciones Multicolor”**, presentado por la estudiante **Johana Elizabeth Flores Arévalo**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 964.2013


La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante FLORES ARÉVALO, JOHANA ELIZABETH con número de carné 201206296, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de julio del año dos mil trece._____

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de septiembre del año dos mil trece._____

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Acto que dedico a:

Dios

Por las bendiciones que ha derramado en mi vida, brindarme la sabiduría y fortaleza para superar los obstáculos a lo largo de la carrera.

Mis padres

Por su apoyo incondicional en las decisiones importantes, el amor que me brindan día a día, este triunfo es para ustedes, gracias los amo con todo mi corazón.

Mis hermanos

Por creer en mí, y estar siempre a mi lado ayudándome. Los quiero mucho gracias por todo.

Mi hija

Por darme las fuerzas de seguir adelante, por llenarme el corazón de amor y alegría.

Mi pareja

Por el amor y comprensión durante todo el proceso, te amo gracias por estar a mi lado.

Mi familia

Le agradezco todos abuelos, tíos, primos, cuñados, sobrinas y suegros el apoyo brindado, en especial a mi abuelita que siempre me estuvo aconsejando que siguiera adelante.

Mis amigos

Gracias a todos mis amigos que han alegrado mi vida en lo largo de mi carrera.

Mis padrinos

Por acompañarme en esta etapa tan especial de mi vida.

Contenido

Resumen	I
Introducción	III
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Marco teórico	9
1.3. Planteamiento del problema	28
1.4. Objetivos de la investigación	30
1.5. Alcances y límites	30
Capítulo 2	
Metodología aplicada en la práctica	31
2.1. Sujetos de la investigación personal administrativo	32
2.2. Instrumento	33
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la investigación	35
Capítulo 4	
4.1 Análisis de Resultados obtenidos	53

Conclusiones	58
Propuesta	60
Introducción	60
Objetivo	60
Descripción del proceso a seguir	61
Descripción y calificación de Criterios de desempeño	64
Cronograma de actividades	72
Presupuesto	72
Referencias bibliográficas	74
Anexos	77
Anexo 1 Instrumento evaluación de desempeño	78
Anexo 2 Formato de retroalimentación administrativa	80
Anexo 3 Ficha técnica	81
Anexo 4 Cuestionario área administrativa	83
Anexo 5 Entrevista estructurada gerencial	88

Resumen

Los negocios en Guatemala cada vez son más competitivos y están en la búsqueda de mejoras para sobresalir y tener ese valor agregado que atraiga más clientes. La presente investigación está orientada hacia el recurso humano del área administrativa de la organización Soluciones Multicolor nombre que por políticas de la universidad se substituyó, la institución tiene como objetivo describir el proceso actual de evaluación de desempeño en las áreas administrativas.

Para la realización de esta investigación se contó con la ayuda de las autoridades de la institución que permitieron que se realizara el estudio, con 20 colaboradores en el área administrativa.

El objetivo de la investigación es la obtención de los resultados a través de los dos instrumentos que se elaboraron para la recolección de datos, una entrevista estructurada la cual se aplicó al gerente general y al diseñador gráfico, un cuestionario a los colaboradores del área administrativa de la empresa, permitieron concluir que hace uso de la evaluación del desempeño informal, y si consideran algunos elementos de un proceso tradicional.

El trabajo se elaboró en cuatro capítulos en los que se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes:

Capítulo 1, está formado por los antecedentes de la institución, situación actual, planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), así como los alcances y límites para la realización.

Capítulo 2, se presentó la metodología necesaria para la realización de este análisis, tipo de investigación y sujetos a investigar, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron.

Capítulo 3, se establecieron los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, así como la entrevista estructurada a las autoridades de la organización que se dedica a la impresión de artículos de publicidad, basados en la frecuencia de respuestas y apoyados en gráficos de barras.

Capítulo 4, se revelan los análisis de resultados con lo cual se ven resumidos los porcentajes obtenidos con la encuesta y la entrevista estructurada aplicada a los colaboradores y autoridades de la institución objeto de estudio.

Por último se plantea una propuesta de un formato de evaluación del desempeño integral que se adapte a las características y necesidades de la empresa.

Introducción

En la presente década se ha dado un aumento en la competitividad de las empresas guatemaltecas de publicidad, ocasionado principalmente por el apogeo en el mercadeo de productos y servicios. Las exitosas organizaciones de hoy en día no se limitan a ofrecer al cliente servicios publicitarios, sino que aportan estrategias de mercadotecnia, promoción, entre otras, con el fin de cumplir con las exigencias y expectativas del cliente.

Para hacerse notar en la industria de las organizaciones de publicidad, caracterizada por su competencia y creciente complejidad de servicios, éstas se deben esforzar por ser eficientes y de alto desempeño, para lograrlo es indispensable que se enfoquen en uno de los recursos más importantes de toda organización, el recurso humano.

Con respecto a la medición del rendimiento del recurso humano es necesaria la utilización de un sistema de evaluación del desempeño. Este ayuda a visualizar las fortalezas y debilidades de los empleados dentro de las organizaciones, con el fin de retroalimentar y definir planes de acción para el mejoramiento personal y laboral.

La presente investigación trata sobre la evaluación del desempeño de la empresa en la Atanasio tzul zona 21 en la ciudad de Guatemala. Es una herramienta que busca la eficiencia organizacional, es decir es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. El objetivo consiste en describir el proceso de evaluación del desempeño del área administrativa.

Elaborando el estudio y la obtención de información, se utilizaron dos instrumentos: una entrevista estructurada y un cuestionario; dichos instrumentos se aplicaron a gerentes y personal administrativo

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa:

Es una empresa líder en el área de impresiones en Guatemala; actualmente forma parte del grupo sólido de compañías de publicidad exitosas a nivel nacional, satisfaciendo el mercado público y privado.

El 22 de febrero del año 2004 se fundó Soluciones Impresas la cual nació por los deseos de superarse de dos personas que anhelaban dedicarse a lo que les gusta y materializarlo, al principio fue difícil, iniciaron con una máquina, la cual producía impresiones pequeñas, medianas y grandes, a colores, con papel grueso y delgado también ofrecían con textura y liso, los primeros clientes eran empresas pequeñas y personas individuales, con el tiempo perfeccionaron su técnica de trabajo mejorando la demanda de productos.

Se adquirió maquinaria moderna y con el personal fueron desarrollando una institución de compromiso para lograr la satisfacción del cliente ofreciéndole mejores productos y variedad de formatos, colores y estilos de calidad. Esto con tecnología de punta y la mejora en el servicio al cliente, que les permitió brindar nuevas opciones para ampliar el catálogo de productos y acrecentar la demanda.

Dentro de las opciones que integran a su gama de productos están:

- Impresiones en tela
- Logos
- Tazas
- Lapiceros
- Vasos
- Rótulos luminosos
- Pintura en vehículos con publicidad de las empresas

Gracias a ello ahora es una entidad de prestigio, la cual cuenta con clientes reconocidos a nivel nacional.

Estudios previos

A continuación se presentan estudios previos para respaldar la presente investigación, los mismos relacionados con la mejora de la productividad y desempeño de los trabajadores en sus labores.

Segura Argueta (2004) autor de la tesis titulada Influencia de la evaluación del desempeño aplicada dentro de los procesos de recursos humanos en la oficina nacional de servicio civil, expone la mejora de la productividad en los colaboradores y con ello la calidad del trabajo, el rendimiento laboral y el trabajo en equipo, manifiesta que la metodología científica por medio de la investigación bibliográfica, y la de campo, como instrumentos de apoyo los cuestionarios.

Martínez Gómez (2012) autora de la tesis titulada Evaluación del desempeño de la empresa Servicios de Transporte de Acero, Sociedad Anónima – SETRASAP. La Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el cual se estima rendimiento global del empleado y constituye función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna, el presente documento es instrumento de consulta y orientación que se sugiere establecer, se tiene como propósito evaluar la calidad del desempeño de los colaboradores en responsabilidades que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Murcia Salazar (2012) autor de la tesis titulada Guía de evaluación del desempeño para la empresa Creaciones Dánika ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula. es indispensable la puesta en marcha de una evaluación del desempeño que pretende medir el rendimiento del personal de las empresas, es decir evaluar como realiza las actividades dentro de la empresa, desde un punto de vista objetivo, comprobando la disponibilidad y compromiso que éste tiene con la organización u empresa a la que presta sus servicios.

Definición de Empresas de Publicidad

Es una compañía que se dedica a la comunicación, a través de los diferentes medios, para dar a conocer los bienes y servicios de los clientes.

Para Belch y Belch, es: “una institución independiente y externa que se especializa en la creación, producción y colocación del mensaje que se comunica, además de brindar otros servicios relacionados.”

Situación actual

La organización cuenta con una filosofía empresarial, incluye visión, misión, valores y principios, los cuales son cumplidos por los colaboradores, aplicándolos en la toma de decisiones y actividades laborales de la organización.

Visión

La evolución de la compañía, fruto de políticas de renovación constante de los recursos tecnológicos y el desarrollo y la formación del equipo humano, se basa en un concepto de servicio fundamentado en la implicación en las actividades de nuestros clientes y en la finalidad de dar respuestas específicas a sus necesidades concretas.

Misión

Ofrecer a los clientes servicios útiles convirtiéndose en un socio ejecutivo, para ayudarle a vender sus productos o servicios mediante las técnicas y tecnologías de impresión más avanzadas.

Valores

- Fidelización e integración con el cliente
- Innovación, mejora de productos y servicios
- Crecimiento ordenado

Principios

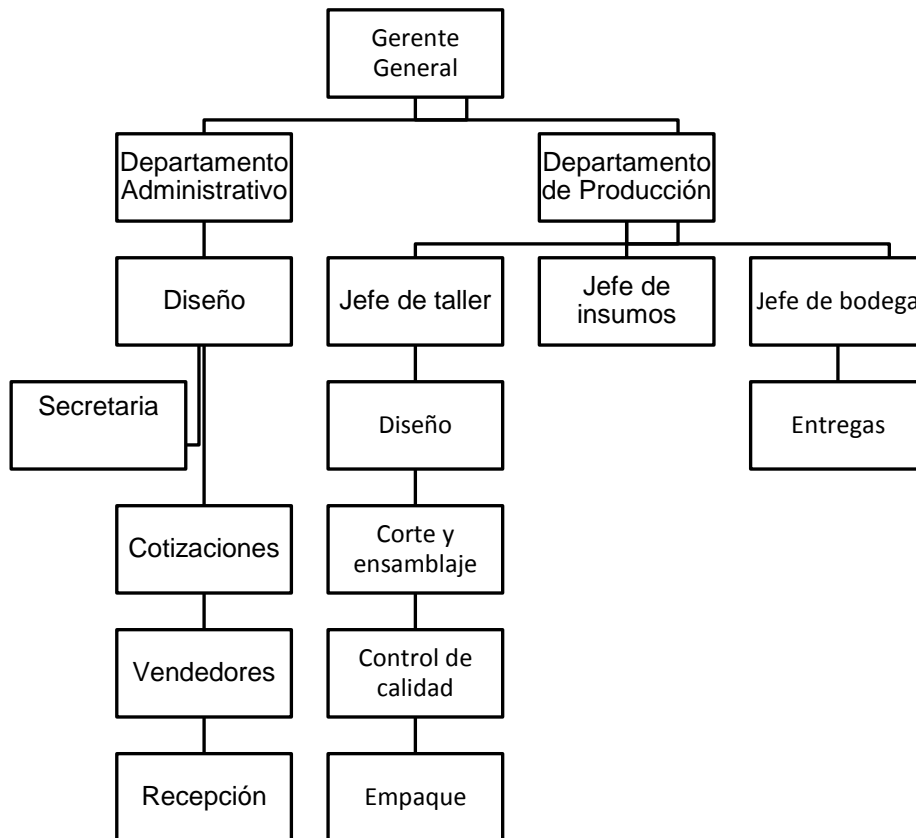
- Respeto
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Honestidad y ética
- Desarrollo profesional
- Compromiso

Los valores y principios, son aplicados por los colaboradores de la organización, en las actividades laborales y personales logrando así la armonía en su entorno organizacional.

La estructura organizacional (ilustración No.1), está encabezada por el gerente general es la autoridad máxima de la organización, en orden descendente siguen los gerentes medios de producción y administración, el diseñador, los jefes de producción, taller, insumos, bodega, el responsable de cotizaciones, las secretarias, los operativos del departamento de producción, vendedores, personal de limpieza, sujeto de evaluación en cuestiones de tiempo y productividad, a excepción del gerente general.

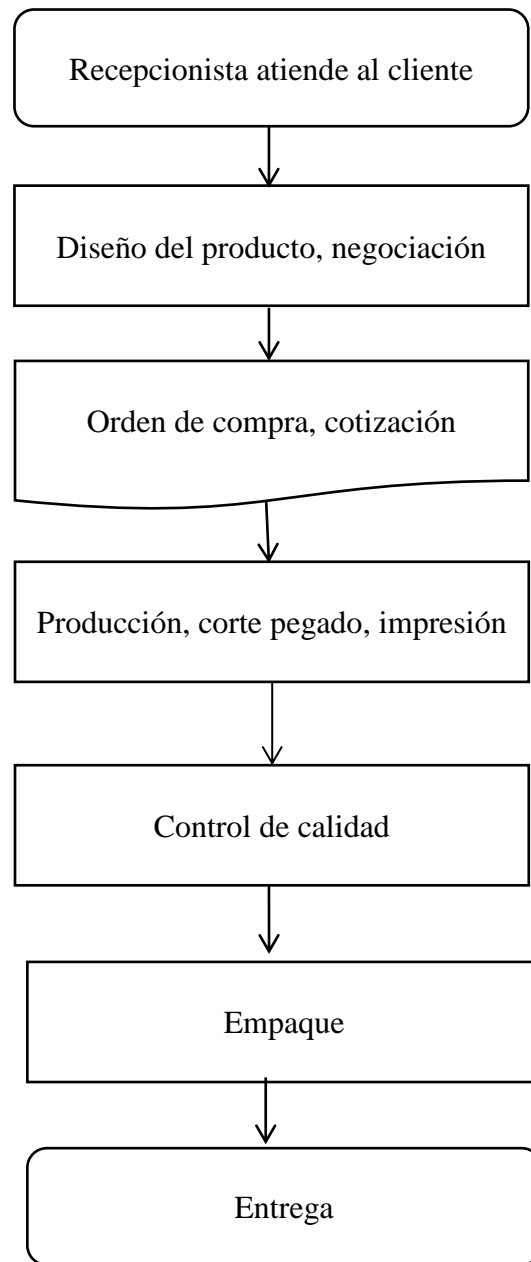
A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Ilustración No.1



Fuente: Soluciones Multicolor, septiembre, 2012

Proceso de venta de un producto en Litografía Soluciones Multicolor.



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Tabla 1.

Análisis F.O.D.A. de la empresa

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones ubicadas en un sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos en la materia prima.
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento empresarial por medio de una evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con empresas similares.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad por extorciones y asaltos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas opciones de publicidad. 	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria digital con tecnología de punta. 	1. Personal ocioso en el área administrativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones Adecuadas para cada puesto. 	2. Demora en la entrega de solicitudes
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. 	

Fuente: Elaboración propia, septiembre, 2012

Análisis fodal

Fortalezas

La empresa muestra sus áreas fuertes en instalaciones adecuadas, las oficinas son amplias, el mobiliario y equipo es el necesario, cuentan con maquinaria digital con tecnología de punta, y el personal está capacitado tanto en el área administrativa como en el área de producción.

Oportunidades

Debido a su ubicación geográfica tienen la oportunidad de ser vistos por empresas industriales que están situadas en el mismo sector, lo cual permite que la cartera de clientes aumente, y con la maquinaria digital tecnológica pueden crear nuevos diseños de productos para tener variedad y satisfacer al cliente.

Debilidades

El personal administrativo, muestra atrasos en la entrega de las órdenes de compra, y por los años de experiencia que tienen, creen que pueden tener periodos de tiempo ociosos lo cual afecta el desempeño de los demás.

Amenazas

Lo más notable en cuanto amenazas, es la competencia debido que existen varias empresas dedicadas al mismo fin, el aumento en los precios de las materias primas y la inseguridad que afecta a la mayoría de empresas.

1.2 Marco teórico

Con el objeto de adentrarse en la investigación, se hace necesaria la búsqueda de todos aquellos elementos que han de servir para análisis y emitir juicios con fundamento en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas clave que giran en torno a la problemática.

La consideración de la literatura, implica detectar, consultar, y obtener las referencias bibliográficas, y otros recursos que sean necesarios para los propósitos de estudio de donde se tiene que hacer un extracto y compilar la información más importante para enmarcar nuestro problema de investigación. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53).

Una de las intenciones de la revisión es analizar, y discernir si la teoría existente y la exploración proponen una respuesta a la pregunta de investigación (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59).

Administración

Es el proceso de diseñar y conservar un entorno de trabajo en grupos, para que los individuos cumplan eficientemente las metas específicas, por medio de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, integración y control. (Koontz y Weichrich, 2004:6)

Para Robbins y Coulter, la administración es coordinar las actividades laborales de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins y Coulter, Administración, 2005:8).

Por lo que se define a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los colaboradores de la empresa, así como de la forma en que se utilizan los recursos organizacionales, y alcanzar las metas establecidas.

Funciones administrativas

Son esenciales para la constitución de una empresa, su funcionamiento organizado que permita tener el control de las áreas y así trabajar con eficiencia.

- **Planeación**

Implica la elección de misiones y objetivos, acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De modo que los planes componen un método racional para el cumplimiento de los propósitos preseleccionados. (Koontz y Weichrich, Administración, 2004:783).

La función de la planeación consiste en constituir las bases para la toma de decisiones, presentes y futuras en la institución, además contribuye a identificar oportunidades y prevenir problemas.

- **Organización**

Es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, el desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. La estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de la organización. (Robbins y Coutler, Administración, 2005:9).

- **Integración**

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación, o desarrollo tanto

de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir las tareas asignadas. (Koontz y Weichrich, 2004,: 781).

- Dirección

La función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, elegir los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, en una forma u otra, los problemas de conducta de los empleados. (Robbins, Coutler, 2005:9).

La dirección es el proceso por el que se hace efectivo lo planeado. Es hacer que las secciones de la organización cumplan con los objetivos planteados.

- Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para avalar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa. (Robbins, Coutler, 2005:458).

Administración de Recursos Humanos

El recurso humano es lo más importante que tiene una institución, por lo que su administración efectiva se transforma en clave de éxito, para lograrlo es necesario conocer el significado de la administración de recursos humanos.

Es el manejo de las personas como recursos para alcanzar objetivos organizacionales. (Mondy, Noe, novena edición, (2005).

Evaluación de desempeño

Wayne Mondy lo establece como un proceso formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Según Dr. Paulo Reis “es una valoración metódica, periódica, estandarizada y competente, del valor señalado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde labora”.

Tiene como objeto mejorar los resultados obtenidos por los esfuerzos de quien trabaja en la empresa.

Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Propósito de la Evaluación del Desempeño

Radica en contar con un sistema formal de valoración de desempeño, que permita a la gestión de recursos humanos evaluar las actividades laborales.

Para George Bohlander, Scott Snell, (2008) es identificar las fortalezas y debilidades individuales del personal, reconocer el desempeño, ayudar a fijar las metas, evaluar los resultados, determinar necesidades de capacitación en la organización.

Chiavenato (2005:354), refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Premiar buenos niveles de desempeño
- Desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño.

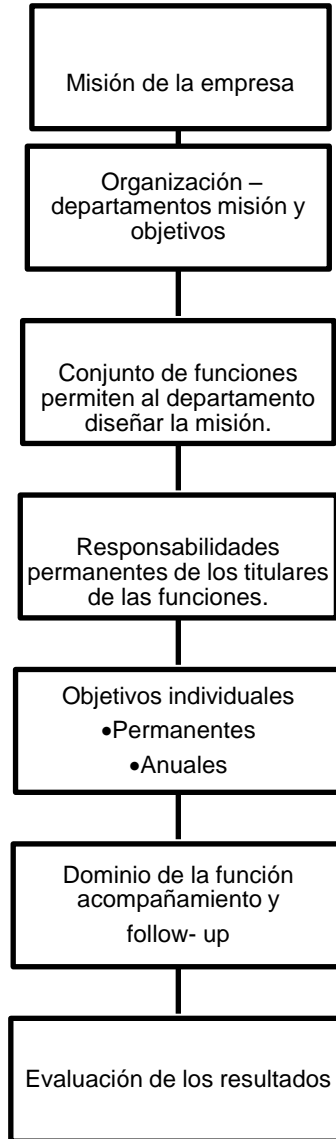
Factores críticos de éxito

- Cultura organizacional favorable/ comunicación eficaz jefes– subordinados: se refiere a cuales son las tareas que deben ser desarrolladas por la empresa para alcanzar las metas definidas.
- Utilidad percibida por la dirección, jefes y subordinados: tener oportunidad de desarrollo personal y progresar en su carrera, se debe mejorar la comunicación y la motivación de los subordinados, diagnosticar necesidades de formación, reforzar la orientación hacia los objetivos.
- Coherencia con otros instrumentos de la dirección de recursos humanos: ver procesos de selección, remuneraciones totales, premios, como ha sido el desempeño.
- Presupuesto que soporte las decisiones de premio: el tipo de recompensa para quien es evaluado es la piedra del toque de un proceso de evaluación de desempeño, es decir; la expectativa recae necesariamente sobre el tipo de recompensa que la empresa será capaz de retribuir.
- Diseño de funciones favorables a la evaluación: las funciones deben ser diseñadas en un sentido favorable al dominio de las competencias técnicas y las dimensiones de comportamiento necesarias para ejecutarlas con éxito.

- Conducción del proceso de concepción e implementación del apoyo a los evaluadores: para la evaluación de los colaboradores sea objetiva es necesario que el evaluado y los evaluadores conozcan lo siguiente:

Ilustración 2

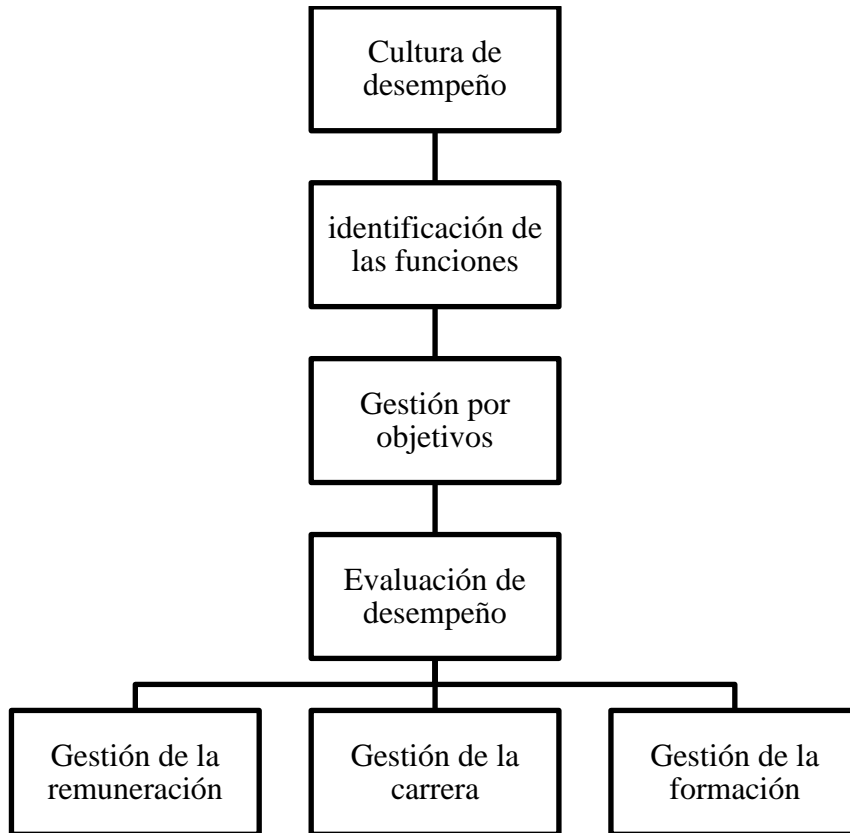
En la gráfica siguiente se muestra: la figura de la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas.



Fuente: elaborado por Dashofer Holding, 2007

- Conducción del proceso de concepción e implementación/ apoyo a los evaluadores: para que la evaluación de los colaboradores sea objetiva es necesario que el evaluado y los evaluadores conozcan lo siguiente

Ilustración 3

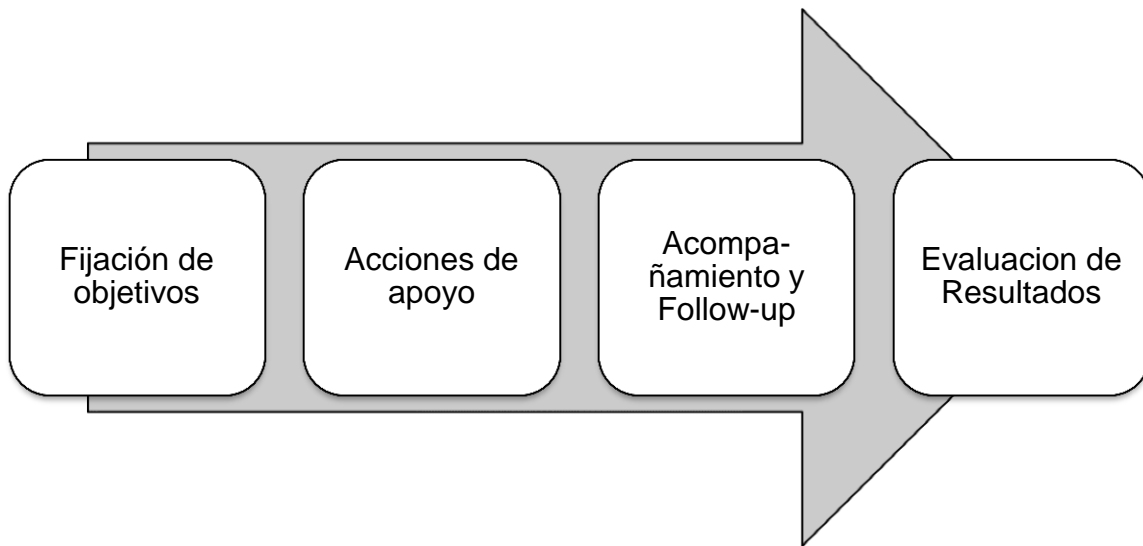


Fuente: elaborado por Dashofer Holding. 2007

El ciclo de evaluación de desempeño está sin duda centrado en la fijación de objetivos, y los evaluadores y evaluados necesitan implementar medidas de apoyo para hacerlos realizables

Ciclo de la evaluación de desempeño

Ilustración 4





Fuente: Elaborado por Dashofer Holding. 2007

¿Qué se evalúa?

- Desempeño efectivo
 - Características o trazos personales como la autonomía, iniciativa y creatividad.
 - Comportamientos observables como cumplir con el reglamento apoyar a los subordinados, delegar.
 - Cumplimiento de objetivo

Parámetros de evaluación

Tabla No. 2

Parámetros		
Características personales	Conocimiento + amplio del evaluado.	Subjetivas difícil armonizar criterios
Comportamientos	Observables solo para la función	Difícil definir exhaustivamente acuerdo entre evaluadores
Resultados	+ objetivos / cuantificables	Pocas tareas cuantificables

Fuente: Elaborado por Dashofer Holding. 2007

○ Desempeño potencial

- Posesión de ciertas cualidades necesarias.
- Deseos y aspiraciones
- Proyectos de desarrollo personal
- Calificaciones obtenidas a lo largo de la carrera
- Evaluaciones y retribuciones obtenidas
- Progresos en el último periodo de evaluación.

¿Cómo se evalúa?

- Distribución forzada
- Selección forzada
- Escalas de evaluación del comportamiento
- Escalas de juicio
- Evaluación de resultados y patrones.

Una de las opciones más utilizada para evaluar es la de escalas de evaluación del comportamiento, la cual tiene cuatro comportamientos a interpretar con clasificación de malo, bueno, muy bueno y excepcional.

Escalas de evaluación del comportamiento

Ilustración No.5

Control emocional							
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
poder de decisión							
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
Negociación							
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
Relación interpersonal en equipo							
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaborado por Dashofer Holding, 2007

Clasificación

1. Malo - no demostró ningún tipo de comportamiento y actitud esperados.
2. Bueno – demostró comportamientos y actitudes pero muestra todavía algunas dificultades.
3. Muy bueno – demostró comportamientos y actitudes por encima de lo esperado.
4. Excepcional – presento comportamientos y actitudes de nivel superior muy por encima de lo esperado

Evaluación del desempeño por competencias

Para Spencer & Spencer, “son características principales del hombre e indican formas de conducta o de pensar que generalizan diferentes situaciones y continúan por un largo espacio de tiempo.”

Ernest & Young lo define como “la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una acción de éxito en un puesto de trabajo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, revelar las competencias no requiere estudiar profundamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Simplemente interesan aquellas características que hagan enérgicas a las personas dentro de la empresa.

Condiciones para un instrumento de evaluación del desempeño por competencias:

- Validez: Cuando es confiable y las personas pueden resolver problemas en diferentes situaciones.
- Autenticidad: Establece con seguridad que la persona evaluada es la que desarrolló la prueba.
- Suficiencia: Número de veces que se debe ver un proceso para asegurar que el evaluado demuestre sus capacidades.
- Justicia: Utilización de estándares, criterios e instrumentos similares a las personas que desean el reconocimiento de sus competencias laborales.

- Aceptación: las personas sujetas a la evaluación aceptan y dan fe de que los estándares, criterios, e instrumentos, son los correctos y justos.

Clasificación de competencias

Existen numerosas competencias que son utilizadas por las empresas para evaluar a los colaboradores en este caso se nombran las más usadas y que permiten obtener resultados claros para poder mejorar el rendimiento de los empleados.

Principales tipos de competencias

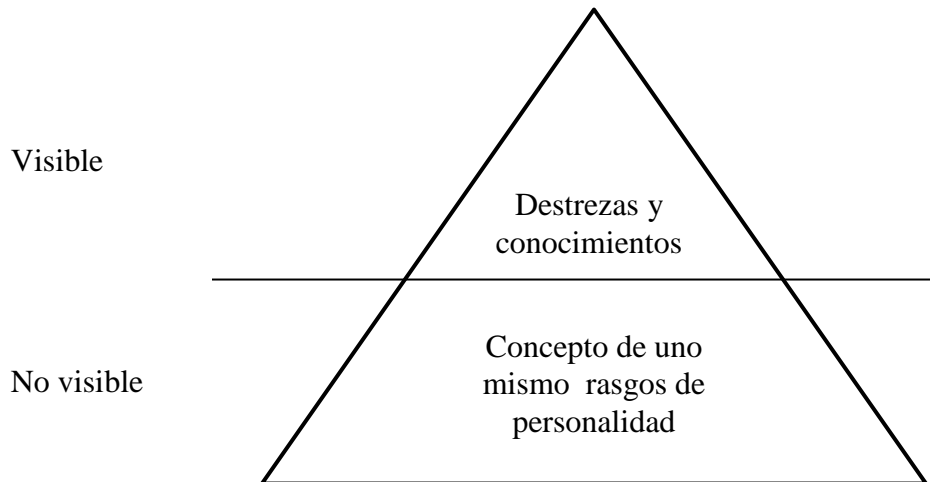
- Motivación: Las personas que están motivadas y pueden hacer que su comportamiento cambie debido a los objetivos y acciones y los aleje de sus compañeros de trabajo.
- Características: visibles y respuestas consistentes a situaciones o información. Son operarios intrínsecos o rasgos sobresalientes propios que comprueban como se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- Concepto propio o de uno mismo: las cualidades, valores, o todo lo que es el reflejo de uno mismo.
- Conocimiento: sabiduría que una persona tiene sobre temas y áreas específicas. Es una competencia difícil, en general las evaluaciones de conocimiento no alcanzan pronosticar el desempeño laboral debido a que no se pueden medir de igual forma.
- Habilidad: tener la facultad de realizar cierta tarea física o mental. El conocimiento y la habilidad son respectivamente fáciles de desarrollar y la forma económica de hacerlo es la capacitación

Las competencias se pueden dividir en 2 grupos:

- Las que se dan a simple vista como: destrezas y conocimientos.
- Las que no se ven y difíciles de desarrollar: como el concepto de uno mismo las actitudes, valores y la personalidad.

Ejemplo gráfico es el modelo del iceberg ilustra la división de las competencias en donde muestra cuales son visibles y las que no se pueden apreciar a simple vista.

Ilustración 6.



Fuente: Spencer & Spencer 2007.

Categorías de competencia

Liderazgo

Es necesario fijar distintos grados para la calificación de cómo se están comportando los colaboradores según su rendimiento.

- Alto. Crea en todos los entornos y acciones un ambiente de armonía, y compromiso de las personas hacia la empresa. Es un ejemplo a seguir para los demás colaboradores que comparten la misma credibilidad y reputación.
- Bueno. Es identificado en su campo laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión de la empresa, y estas depositan su confianza en él.
- Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- Insatisfactorio. Sus compañeros de trabajo no lo reconocen como líder. Constantemente es cuestionado y en el solo se ve una figura autoritaria.

Métodos de Evaluación del desempeño

- Con base en el pasado
- Escalas de puntuación:

Según Wether y Davis, en este método, el evaluador debe realizar una evaluación del desenvolvimiento del colaborador en una escala que vaya de bajo a alto.

Mondy y Noe, indican que es una orientación de evaluación de extensa aceptación que califica a los colaboradores de acuerdo con factores definidos.

Por otra parte Chiavenato, describe las ventajas y desventajas del método escalas de puntuación:

Ventajas

- Hace posible la visión integrada y sintetizada de los componentes de evaluación, como las características de desempeño más subrayadas por la empresa y la situación de cada colaborador ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación ya que lo simplifica.
- Ofrece a los evaluadores una herramienta de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.

Desventajas

- Está sujeto a distorsiones e interrupciones personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su punto de vista acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- No hay elasticidad al evaluador en consecuencia, debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- Debe presentar resultados comprensivos o inflexibles para todos los colaboradores que realicen las pruebas.

○ Listas de verificación

De acuerdo a Wether y Davis, el método de listas de verificación, demanda que la persona que concede la calificación genere oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

- Método de selección forzada

Mondy y Noe, establecen que este método obliga al evaluador a elegir la expresión más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- Método de registros de acontecimientos notables

Wether y Davis, este método pretende que el evaluador lleve una libreta de notas diaria, el evaluador elige las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado, además indican que estas ocasiones tienen dos características la primera: es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, la segunda: es que solo registran las acciones directamente imputables al empleado.

- Escalas de calificación conductual

Los autores Wether y Davis, este procedimiento se utiliza en la serie de pasos de comparación del desempeño del empleado con determinadas medidas conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

- Método de verificación de campo

Wether y Davis, este método, pretende un representante calificado del personal para que participe en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

- Método de comparación pareada

Wether y Davis, se debe hacer una comparación a cada colaborador en cuanto a los trabajadores que están evaluados con el mismo grupo, el criterio para comparar casi siempre es el desempeño global.

- Con base en el desempeño futuro

- Autoevaluaciones

El colaborador realiza un estudio de su desempeño en la empresa. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede ser que tengan dedicación mayor y se comprometan más con los objetivos.

- Administración por objetivos

Se crean objetivos específicos, respecto de los cuales puede medir el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño, y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

- Evaluaciones psicológicas

Wether y Davis, indican que en este método es cuando emplean psicólogos para las evaluaciones, su función básica es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, platicas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

- Centros de evaluación.

Wether y Davis, definen este método como una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y varios evaluadores, suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

○ De acuerdo a Mondy y Noe, otro tipo de evaluación del desempeño es:

- Evaluación 360 grados

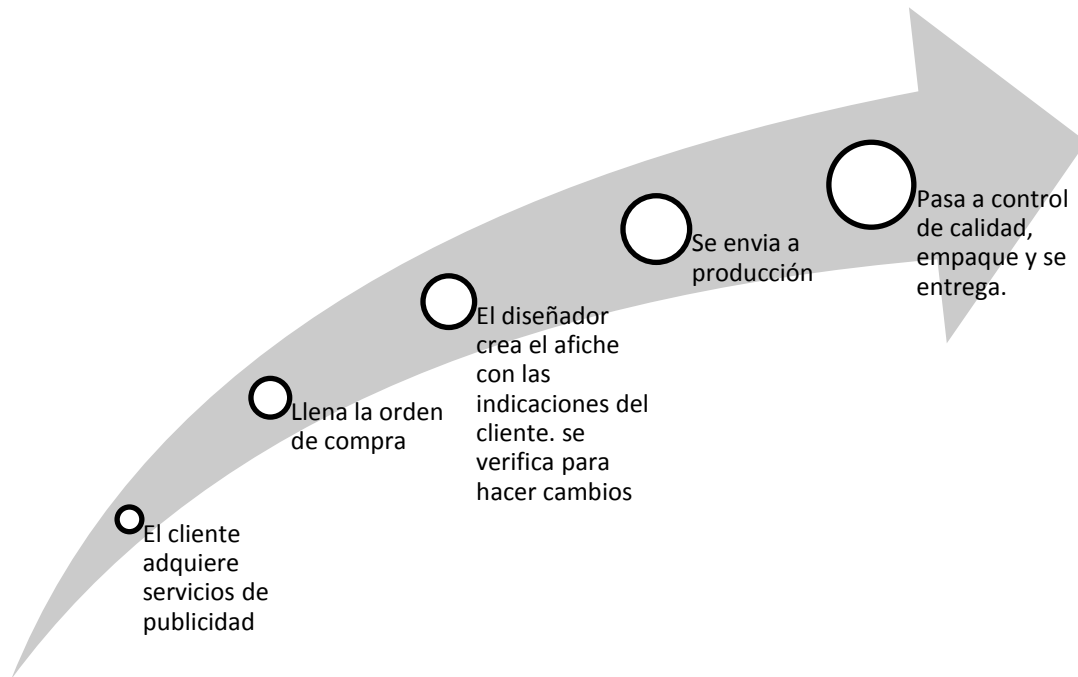
Este método según Mondy y Noe, contienen reactivos de evaluación de varios niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del grupo, así como clientes internos o externos, le concede una calificación.

Simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden.

1.3 Planteamiento del problema

La organización lleva un proceso de venta el cual se gráfica a continuación:



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Los incumplimientos se generan cuando las personas que laboran en una empresa y tienen más de treinta años de experiencia, suelen comportarse de forma peculiar, en sus actividades diarias, ejemplo:

- Acomodamiento
- Impuntualidad
- Mala utilización de recursos y beneficios

El comportamiento de los colaboradores mayores afecta las actividades y desempeño de la organización, atrasa el proceso para que salga la orden de producción y se le pueda entregar al cliente en el tiempo.

Los efectos de los atrasos pueden dañar notablemente a la empresa, los más importantes son:

- Financieros.
- Prestigio que año con año ha ido formando.
- Tiempo.

De acuerdo al análisis de observación preliminar y con la situación actual de la empresa se establece la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué elementos debe contener la propuesta de evaluación de desempeño para puestos administrativos de la empresa Soluciones Multicolor?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño que incluya los elementos a evaluar en los puestos de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar el objetivo de la evaluación del desempeño para la institución.
- Identificar los factores a incluir en la evaluación del desempeño de los puestos administrativos.
- Establecer la escala de los factores a incluir en la evaluación.
- Identificar el periodo en el que se debe realizar la evaluación del desempeño.
- Identificar los aspectos del puesto que deben incluir.
- Elaborar con base a los hallazgos de la investigación la evaluación del desempeño del personal administrativo.

1.5 Alcances y límites

La investigación se realizó en el área administrativa específicamente en los procesos de la realización de las órdenes de compra.

Las limitantes están respaldadas por el tiempo reducido que proporcionaron las autoridades máximas de la empresa debido a sus agendas apretadas, los cuales fueron sujetos de investigación por los procesos de las órdenes de pedido que realizan los colaboradores

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada a la práctica

Para Bernal Torres (2006) “La metodología se entiende como el conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio, y que es lo más conocido en el ambiente académico, por eso se toma en cuenta que la metodología es el conjunto de aspectos operativos para realizar una secuencia de pasos para un estudio. En ese argumento se muestra a continuación la metodología de la investigación.

La presente investigación es de tipo descriptiva, este tipo de estudio persigue describir si se lleva a cabo la utilización de métodos de evaluación del desempeño en la empresa Soluciones Multicolor. La investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere los fenómenos sociales tal y como se presentan en la realidad y proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y de estructuración.

Para el análisis de los datos se utilizó el método de frecuencias, el cual consiste en contar el número de respuestas por cada pregunta. Los datos recopilados, por el tamaño de la muestra, se presentaron mediante el tipo de gráficas de pie y de barras de frecuencia.

Muestra

Es un subgrupo de la población, para generalizar resultados y establecer parámetros.

Para la presente investigación se tomó en cuenta todo el personal administrativo y las autoridades de la empresa Soluciones Multicolor.

Tabla No.3 Personal administrativo de la empresa.

No.	Puesto	Años de laborar en la empresa	Nivel académico	Género
1	Gerente General	1 año	Abogada y notaria	Femenino
2	Sub- Gerente	3 años	Universitario	Masculino
3	Asistente de Gerencia	4 meses	universitario	Femenino
4	Jefe de Recursos Humanos	3 años	Perito Contador	Femenino
5	Asistente de Recursos humanos	2 Años	Perito contador	Femenino
6	Asistente de Recursos humanos	7 años	Perito Contador	Femenino
7	Diseñador	3 años	Diseñador Gráfico	Masculino
8	Agente de ventas	6 meses	Bachiller en ciencias y letras	Femenino
9	Agente de ventas	Mes y medio	Secretaria	Femenino
10	Área técnica de computadoras	2 años	universitario	Femenino
11	Créditos y cobros	3 años	Perito Contador	Femenino
12	Tesorero	6 años	Perito Contador	Masculino
13	Supervisor de Facturación	10 Años	Universitario	Masculino
14	Facturador	2 años	Perito Contador	Masculino
15	Facturador	4 años	Perito Contador	Masculino
16	Central Regional y Monitoreo operacional	2 años	Perito en administración de empresas	Masculino
17	Monitoreo GPS	4 meses	Bachiller en computación	Masculino
18	Recepcionista	8 meses	Secretaria	Femenino
19	Secretaria de Gerencia	1 año	Secretaria	Femenino
20	Secretaria	8 años	universitario	Femenino

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Para complementar la investigación se toma en cuenta las opiniones, acciones y experiencia de los colaboradores del área administrativa, que están directamente relacionados con los procesos de las órdenes y pedidos que realizan.

Selección de la muestra

Se tomó como universo a todos los colaboradores del área administrativa de la empresa 20 personas.

Instrumento

- Guía de entrevista estructurada (anexo 4)

Para el gerente y diseñador, se aplicó una entrevista comprendida de preguntas abiertas para establecer el análisis de actividades laborales, investigar la utilización de métodos de evaluación del desempeño.

El instrumento fue construido por el investigado, y validado por profesionales, expertos en el tema. Incluye ocho preguntas, las cuales son abiertas, dicotómicas que son interrogantes de sí y no. Cada una aporta información al trabajo de investigación, con el fin de identificar la utilización del método de evaluación de desempeño.

- Cuestionario (anexo 5)

Para los colaboradores administrativos se elaboró un cuestionario compuesto de siete preguntas dicotómicas, tres de respuestas de selección múltiple y dos preguntas abiertas; en las que cada una contribuye al trabajo de investigación, con el fin de identificar la utilización de métodos de

evaluación del desempeño. El instrumento fue elaborado por el investigador, y validado por profesionales y expertos en el tema.

En los instrumentos anteriores se razonaron elementos cuantitativos y cualitativos que permiten formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

A continuación se presentan los hallazgos obtenidos luego de haber realizado el trabajo de campo para esta investigación.

- Cuestionario

Muestra la información sobre las preguntas formuladas al área administrativa de la empresa y un conjunto de gráficas con sus respectivos análisis, donde se determinó que no se realiza una evaluación de desempeño formal, los periodos de estas son para algunos mensuales, y para otros semestrales, no manejan un formato específico.

- Entrevista estructurada

Describe interrogantes a nivel gerencial del área administrativa de la organización, incluye la realización de matriz de sentido para su análisis, en los resultados de la entrevista se establece que las decisiones son tomadas sólo por las autoridades máximas, realizan evaluación de desempeño informal, y son llevadas a cabo cada semestre, no utilizan un instrumento de valoración estructurado.

- Diseño de la investigación.

(Hernández Sampieri 2010), señalan que “Los estudios descriptivos averiguan para definir las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”

La investigación que se utilizó fue descriptiva cualitativa, el fin de este método es dar a conocer los contextos, hábitos y cualidades más importantes a través de la descripción de las actividades, objetos, métodos y personas.

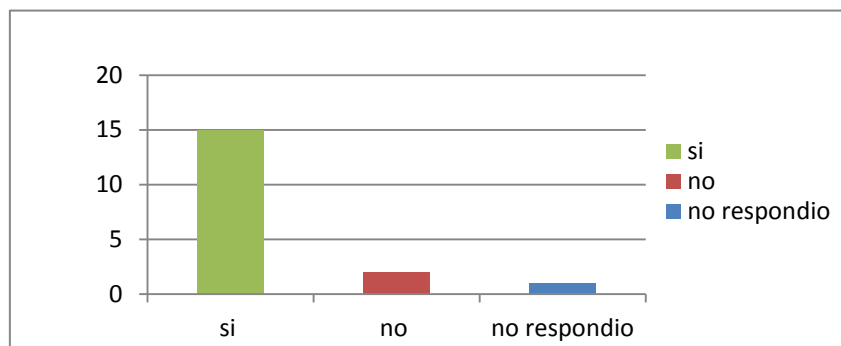
Para tabular los resultados obtenidos del estudio; se realizó un cuestionario como una herramienta de evaluación. Una entrevista estructurada para evaluar al gerente general y diseñador de la empresa.

Así mismo, en la tabulación del cuestionario, se utilizaron gráficas lineales para una mejor visualización de los resultados, y en la entrevista se utilizó la matriz de sentido para una mejor apreciación de la información.

Presentación Gráficas cuestionario

Ilustración No.7

Gráfica 1: Están establecidas las responsabilidades y funciones de cada puesto

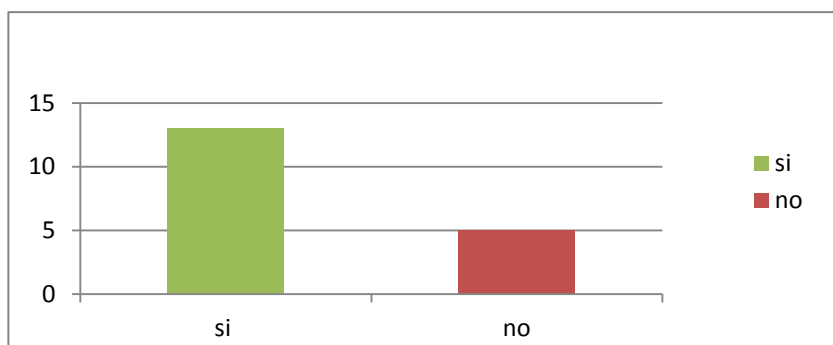


Fuente: elaboración propia junio 2013

La totalidad de gerentes y personal del área administrativa entrevistados, afirman que las responsabilidades y funciones se encuentra establecidas dentro de la empresa

Ilustración No.8

Gráfica 2: se establecen metas y objetivos de trabajo

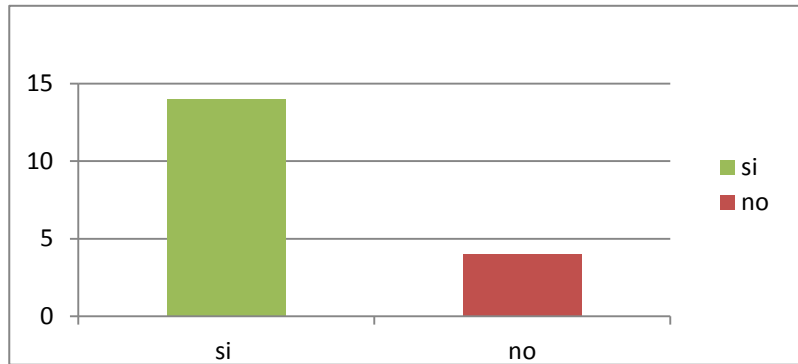


Fuente: elaboración propia junio 2013.

De acuerdo con la información las metas y objetivos en cada puesto no se establecen en todos los puestos de trabajo.

Ilustración No.9

Gráfica 3: sabe cuáles son las expectativas de desempeño

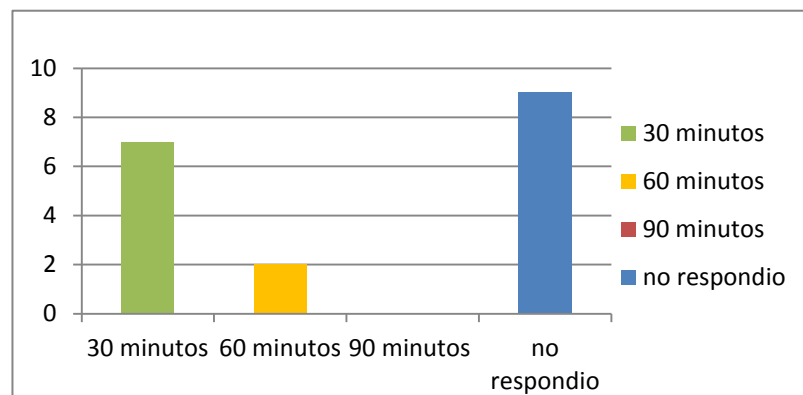


Fuente: elaboración propia junio 2013

La mayoría de los colaboradores, afirmaron que si conocen las expectativas de desempeño que se esperan.

Ilustración No. 10

Gráfica. 4: cuanto tiempo utilizan para realizar una orden de pedido.

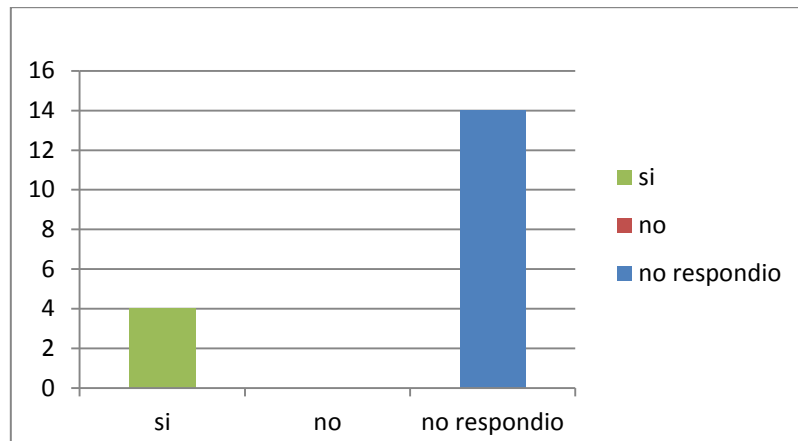


Fuente: elaboración propia.

En la realización de pedidos se establece un tiempo mínimo, de 30 minutos, esto agilizando las actividades internas de la empresa, y el tiempo más prolongado para emitir una orden de pedido es de 60 minutos.

Ilustración No. 11

Gráfica 5: tiene el contenido necesario la orden de pedido.

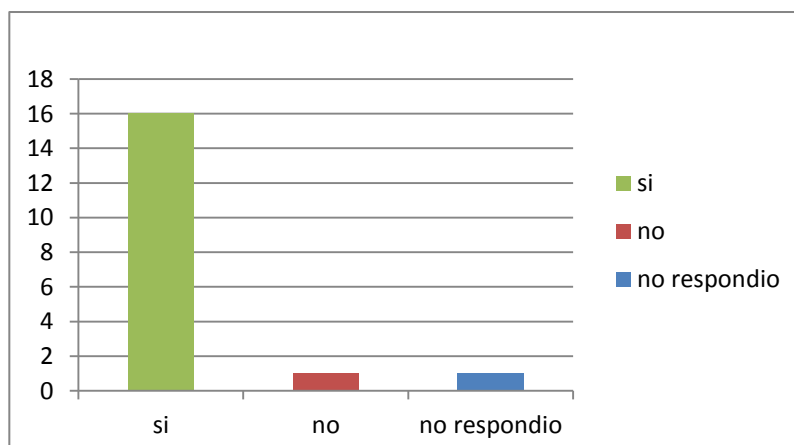


Fuente: elaboración propia junio 2013.

Los colaboradores la mayoría establecieron que las ordenes de pedidos son ordenes claras y precisas.

Ilustración No.12

Gráfica. 6: tiene las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

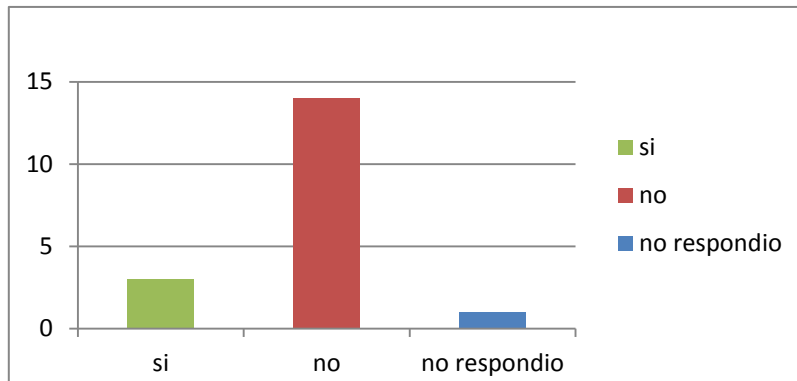


Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores indicaron que sí cuentan con las herramientas necesarias para realizar el trabajo adecuadamente para brindar un buen servicio a las personas.

Ilustración No.13

Gráfica 7: realizan evaluaciones de desempeño en la empresa.

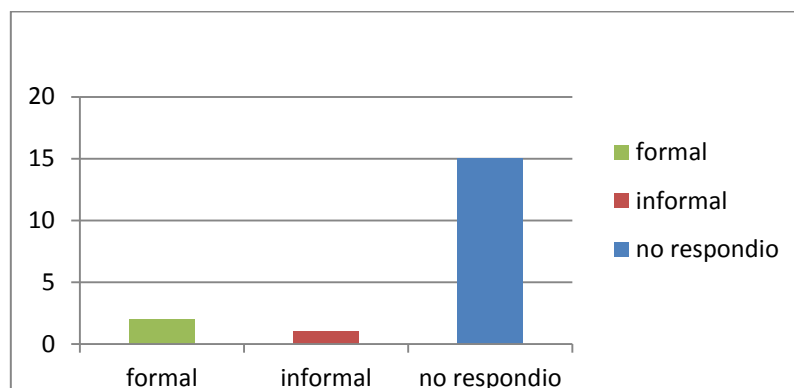


Fuente: elaboración propia.

Se refleja la opinión de la mayoría de colaboradores, determinando que no se implementan evaluaciones de desempeño, dos empleados afirmaron que si se realizan.

Ilustración No.14

Gráfica 7.1 – Inciso a): la evaluación de desempeño es formal o informal

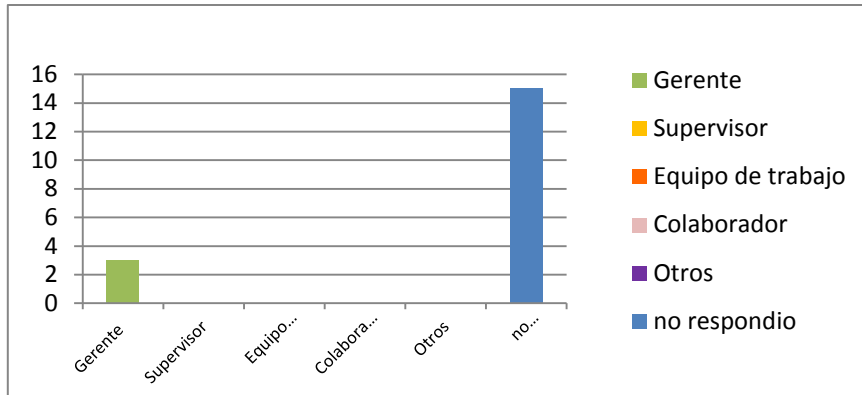


Fuente: elaboración propia.

La minoría de los colaboradores determino que las evaluaciones del desempeño que se realizan dentro de la empresa son formales, mientras los restantes no establecieron opinión sobre la forma en que son implementadas, pero si se realizan.

Ilustración No. 15

Gráfica 7.2 – Inciso b): quién es el encargado de hacer las evaluaciones

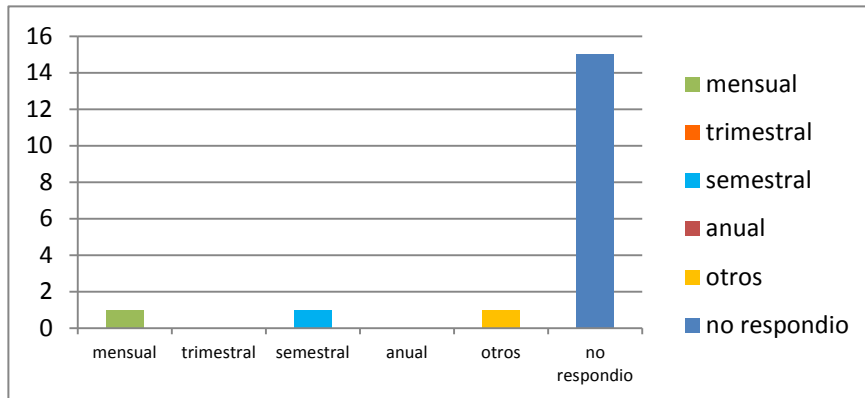


Fuente: elaboración propia.

La Gráfica muestra que la minoría de los colaboradores afirmó que el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño son los gerentes.

Ilustración No. 16

Gráfica 7.3 – Inciso c): con qué frecuencia se hacen las evaluaciones

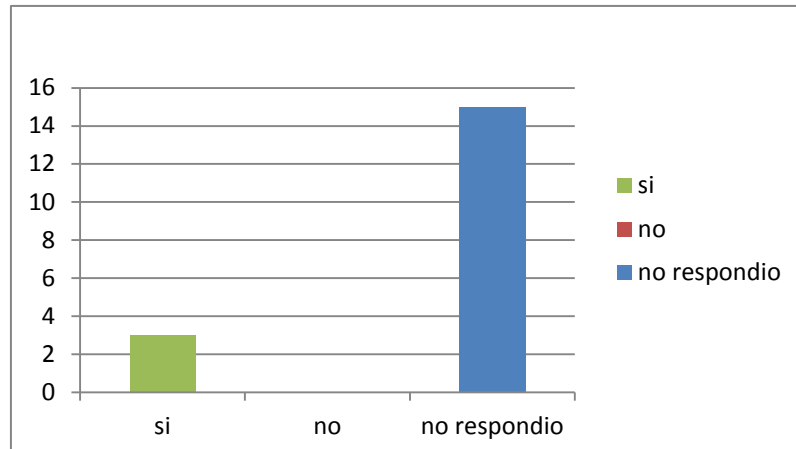


Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados se observan que la minoría de los colaboradores establece que las evaluaciones del desempeño, se realiza en forma mensual, semestral u otros.

Ilustración No.17

Gráfica 7.4 – Inciso d): hay un lugar privado para realizar las evaluaciones

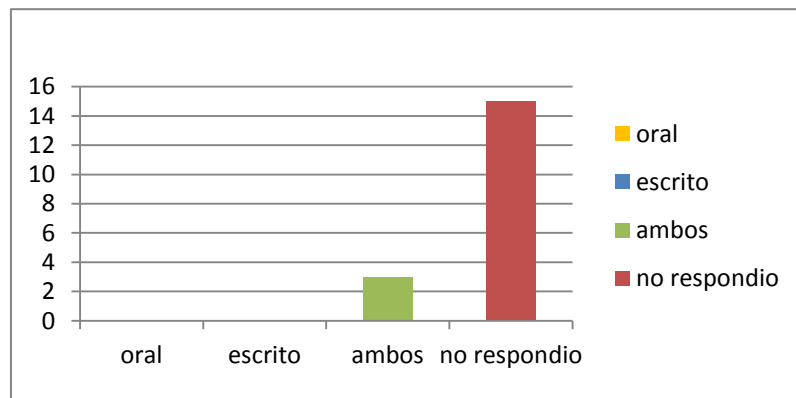


Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores afirmaron que las evaluaciones del desempeño se efectúan un lugar privado.

Ilustración No.18

Gráfica 7.5 – Inciso e): en qué forma se realizan las evaluaciones

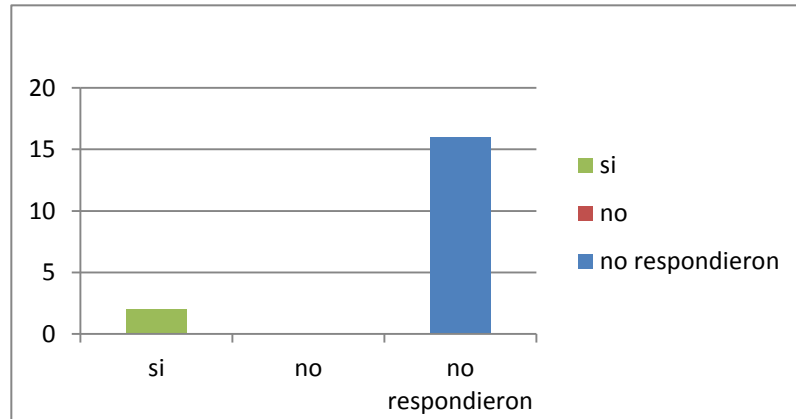


Fuente: elaboración propia.

El personal del área administrativa, señalaron que las evaluaciones del desempeño las realizan de ambas formas, oral y escrito, estableciendo los puntos de evaluación en la realización de sus actividades laborales.

Ilustración No.19

Gráfica 7.6 – Inciso f): toman en cuenta aspectos generales para la retroalimentación

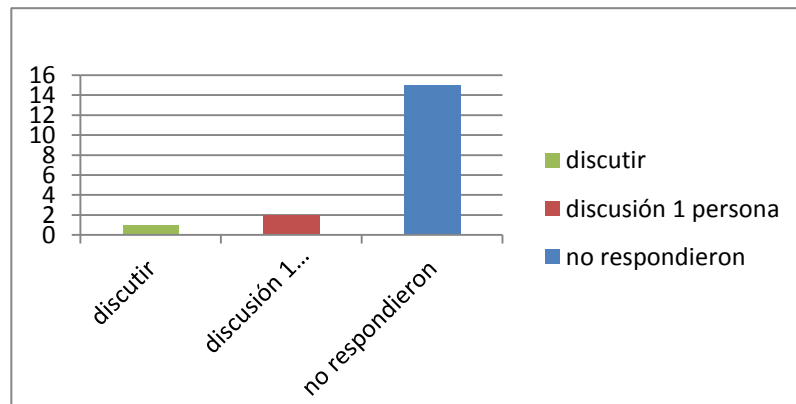


Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores determinan que si se toman en cuenta aspectos generales necesarios, evalúan el cumplimiento de metas establecidas por semana en ventas y demás actividades de la empresa.

Ilustración No.20

Gráfica 7.7 – Inciso g): los colaboradores pueden participar en la retroalimentación

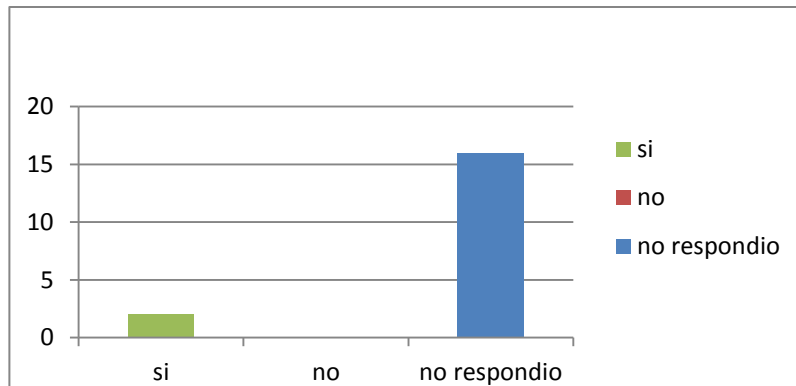


Fuente: elaboración propia.

La implementación de evaluaciones del desempeño, los colaboradores indican que solamente los gerentes son los responsables de la decisión tomada en cada actividad dentro de la empresa

Ilustración No.21

Gráfica 7.8 – Inciso h): quien realiza la retroalimentación

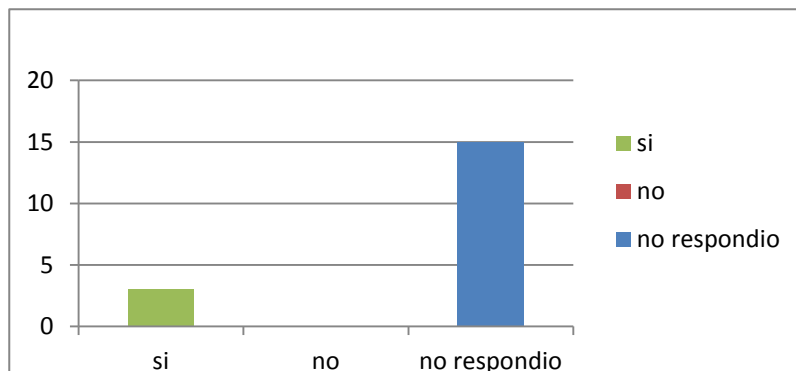


Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores determinan que sí se implementa un proceso de retroalimentación, ejecutada por el gerente de la empresa, al momento de llevar a cabo una evaluación del desempeño al personal en el área administrativa.

Ilustración No.22

Gráfica 7.9 – Inciso i): hay seguimiento al plan de mejora

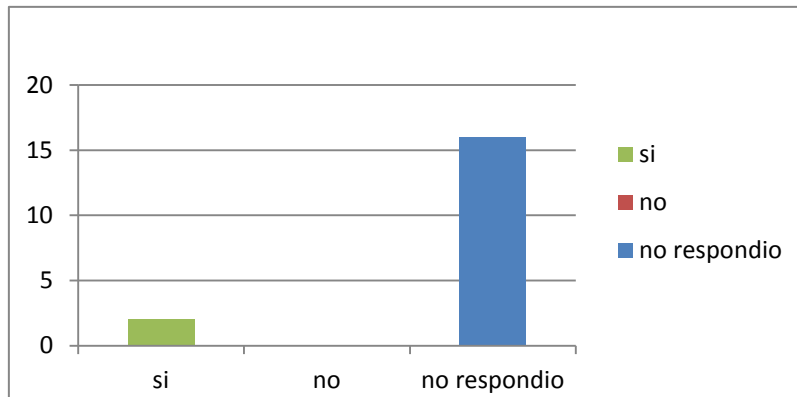


Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría le da seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral dentro de las actividades de la empresa.

Ilustración No.23

Gráfica . 8: se hace una mejora de aspectos débiles

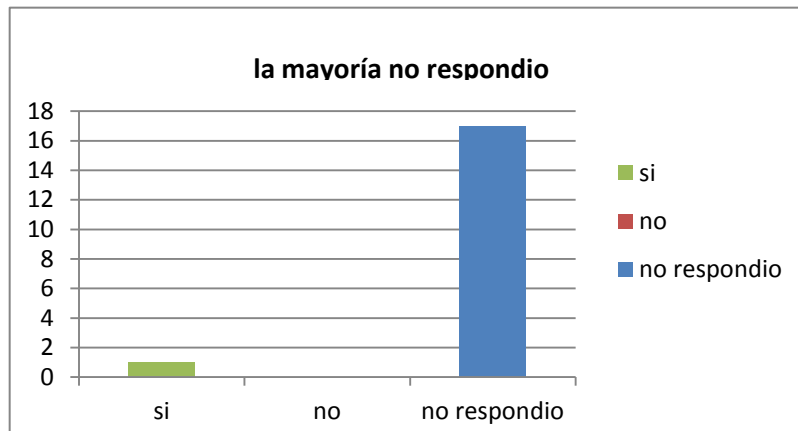


Fuente: elaboración propia.

De la información recabada, los colaboradores indicaron, establecer un plan de seguimiento para mejorar los aspectos débiles del resultado obtenido de la evaluación del desempeño.

Ilustración No.24

Gráfica . 9 – Inciso a): se evalúa mejor el rendimiento y comportamiento

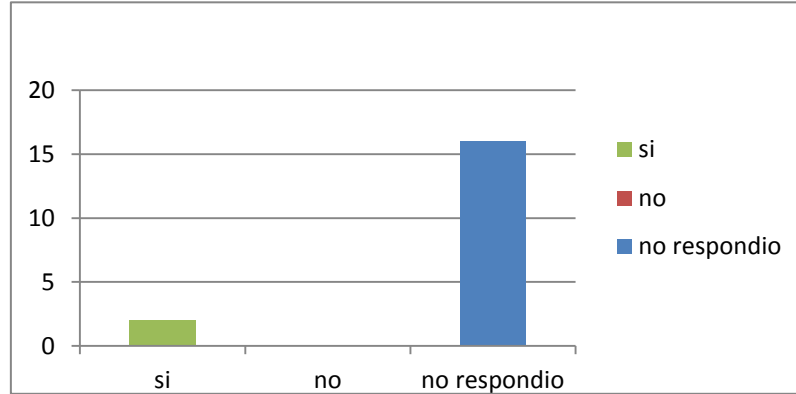


Fuente: elaboración propia.

Se evalúa mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados.

Ilustración No.25

Gráfica 9.2 – Inciso a): conocen la mecánica de la evaluación de desempeño como sistema objetivo.

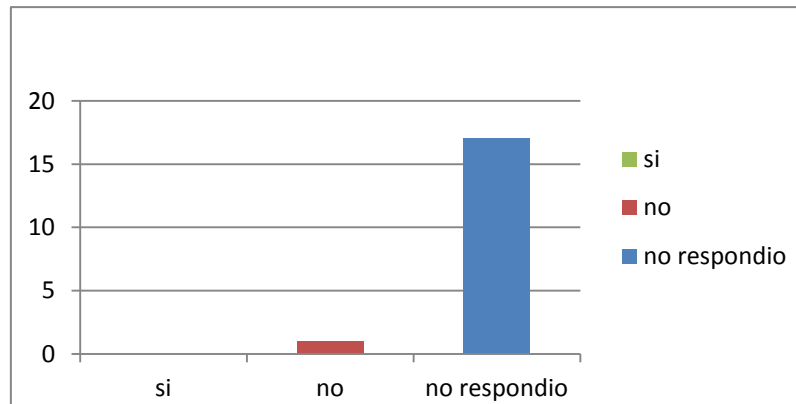


Fuente: elaboración propia.

Sí conocen cual es la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, dentro de la evaluación de actividades laborales para el buen funcionamiento de la empresa.

Ilustración No.26

Gráfica 9.3 – Inciso a): hay participación de los colaboradores en la solución de problemas.



Fuente: elaboración propia.

No dan la posibilidad de participar en la solución de problemas, y no consultan su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Análisis cualitativo

Presentación de resultados cualitativos a través de matriz de sentido

Entrevista estructurada: Gerente General

Puesto de trabajo	Gerente General
Nivel académico	Abogada y notaria.
Género	Femenino

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta	
Evaluación del Desempeño	Información sobre el puesto	Responsabilidades y funciones establecidas en cada puesto	“...si...”	
		Responsabilidades y funciones fueron establecidas entre jefes y subordinado.	Entre jefes	
		Existen metas y objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo.	Si cada mes	
		Los subordinados conocen cuáles son las expectativas de desempeño que se esperan.	Si para que le den seguimiento	
	Método de evaluación del desempeño	Realiza evaluaciones del desempeño.	Realiza evaluaciones del desempeño.	“...si...”
			Evaluación del desempeño formal o informal.	Informal
		Forma en que se evalúa el desempeño de los empleados	Por medio de listas de verificación	
		Factores que se evalúan en la evaluación del desempeño.	Calidad en el trabajo	Planificación de actividades
			Administración de actividades	Trabajo en equipo
			Servicio al cliente	Productividad en el trabajo
		Encargado de realizar las evaluaciones del desempeño.	Gerente General	
		Frecuencia con que realizan las evaluaciones del desempeño dentro de la empresa.	Se realiza semanal	

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Desempeño	Objetivos de la evaluación del desempeño	Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar la ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.	“... Si ...”
		Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para conocer si es necesaria la rotación y promoción de colaboradores.	“...Si...”
		Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados como detección de necesidades de capacitación	“... Si ...”
	Proceso de retroalimentación	Aspectos tomados en cuenta para la retroalimentación	Calidad en el trabajo, desarrollo de actividades
		La retroalimentación se puede discutir o es decisión de una sola persona.	Se puede discutir
		Encargado del proceso de retroalimentación.	Gerente General
		Seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral	Si, evaluando el trabajo, dando más responsabilidades.
		Se establece un plan de seguimiento para mejorar los aspectos débiles del resultado de la evaluación del desempeño.	Si, con charlas de capacitación.
	Beneficios de la evaluación del desempeño	Evalúa mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.	“...No...”
		Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.	“...No...”
		Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación de desempeño	“... Si...”

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Desempeño	Beneficios de la evaluación del desempeño	Planifica y organiza el trabajo, de forma que pueda organizar su unidad de manera que funcione con mayor eficiencia.	“...si...”
		Posibilidad de identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.	“...si...”
		Puede dinamizar su política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los colaboradores (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal) estimular la productividad y mejorar la relaciones humanas en el trabajo.	“...Si...”
		Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.	“...Si...”
		Da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.	“...No...”
		Beneficios que obtiene después de realizar la evaluación del desempeño y su respectiva retroalimentación.	Calidad del producto Entrega a tiempo Calidad de nuestro servicio.
	Falta de evaluación del desempeño	Porque no realiza evaluación del desempeño dentro de la empresa.	-
		Que ha limitado el uso de la evaluación del desempeño.	-

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Puesto de trabajo	Diseñador
Nivel académico	Diseñador Gráfico
Género	Masculino

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Desempeño	Información sobre el puesto	Responsabilidades y funciones establecidas en cada puesto	“...si...”
		Responsabilidades y funciones fueron establecidas entre jefes y subordinado.	“...si...”
		Existen metas y objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo.	“...si...”
		Los subordinados conocen cuáles son las expectativas de desempeño que se esperan.	“...si...”
	Método de evaluación del desempeño	Realiza evaluaciones del desempeño.	“...si...”
		Evaluación del desempeño formal o informal.	Formal
		Forma en que se evalúa el desempeño de los empleados	Método de registros de acontecimientos notables, evaluaciones en grupo, comparación pareada.
		Factores que se evalúan en la evaluación del desempeño.	Calidad en el trabajo Planificación de actividades Administración de actividades Trabajo en equipo Servicio al cliente Productividad en el trabajo Uso de tecnología.
		Encargado de realizar las evaluaciones del desempeño.	Encargado de producción.
		Frecuencia con que realizan las evaluaciones del desempeño dentro de la empresa.	Semestral

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Desempeño	Objetivos de la evaluación del desempeño	Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar la ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.	“... Si ...”
		Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para conocer si es necesaria la rotación y promoción de colaboradores.	“...Si...”
		Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados como detección de necesidades de capacitación	“... Si ...”
	Proceso de retroalimentación	Aspectos tomados en cuenta para la retroalimentación	Calidad en el trabajo, desarrollo de actividades
		La retroalimentación se puede discutir o es decisión de una sola persona.	Solo de una persona
		Encargado del proceso de retroalimentación.	Jefe de producción
		Seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral	Se hace una prueba controlada
		Se establece un plan de seguimiento para mejorar los aspectos débiles del resultado de la evaluación del desempeño.	Se promueve para crecer en la empresa
	Beneficios de la evaluación del desempeño	Evalúa mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.	“...si...”
		Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.	“...si...”
		Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de	“... Si...”

		evaluación de desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.	
Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Desempeño	Beneficios de la evaluación del desempeño	Planifica y organiza el trabajo, de forma que pueda organizar su unidad de manera que funcione con mayor eficiencia.	“...si...”
		Posibilidad de identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.	“...si...”
		Puede dinamizar su política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los colaboradores (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal) estimular la productividad y mejorar la relaciones humanas en el trabajo.	“...Si...”
		Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.	“...Si...”
		Da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.	“...si...”
		Beneficios que obtiene después de realizar la evaluación del desempeño y su respectiva retroalimentación.	Mejor calidad de trabajo laboral de ambiente.
	Falta de evaluación del desempeño	Porque no realiza evaluación del desempeño dentro de la empresa.	-
		Que ha limitado el uso de la evaluación del desempeño.	-

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Capítulo 4.

4.1 Análisis de Resultados Obtenidos

Durante la entrevista que se les realizó al gerente general y diseñador de la empresa, se observó detalles pequeños en los que no estaban de acuerdo y tuvieron diferentes respuestas y puntos de vista para ampliar la información. Se explica a continuación:

Primer factor identificado en la investigación de campo fue la definición del puesto de trabajo, ya que para establecer un sistema de evaluación del desempeño es necesario como primer punto establecer las normas y funciones de trabajo. Derivado de los resultados obtenidos, ambos sujetos afirmaron, tanto gerente como diseñador, tener establecidas las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo.

El gerente indicó que solo se toma entre jefes el establecimiento de funciones y responsabilidades. Mientras que el diseñador explicó que sí fueron establecidos entre jefe y subordinado. Lo que concuerda con Werther y Davis (2008), quienes indican que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Asimismo el gerente y el diseñador señalaron que se les da a conocer a los subordinados cuales son las metas y objetivos de desempeño que se espera. Por lo tanto se puede ratificar que se cumple con el primer paso para una evaluación del desempeño: determinar las normas y obligaciones de trabajo. Lo cual se confirma con lo que establecen Mondy y Noe (2005), el punto de partida del proceso es identificar las metas de desempeño, después de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los colaboradores.

Otro punto importante que existe son las expectativas de desempeño. El gerente señaló que si se les da a conocer a los subordinados cuales son las expectativas de desempeño que se esperan.

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada en las organizaciones para medir el rendimiento de los individuos que la conforman, que se realiza con el fin de mejorar las actividades laborales. Haciendo referencia a estos conceptos el gerente indicó que sí realiza evaluaciones. Lo cual fue corroborado haciendo referencia a esto Mondy y Noe (2005), indican que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación laboral individual o de equipos.

Con la información anterior se establece que sí se evalúa el desempeño dentro del área administrativa de la empresa, utilizando el método de registros de acontecimientos notables y listas de verificación, sin embargo se identificó que se hace de manera informal, lo cual fue contradictorio, ya que los colaboradores encuestados afirmaron que no hacen evaluaciones del desempeño. Werther y Davis (2008), afirman que las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.

Se identificaron parámetros o criterios de desempeño más utilizados en las evaluaciones del desempeño del área administrativa. En relación con lo anterior, el gerente y el diseñador indicaron los factores más importantes:

- Calidad en el trabajo
- Planificación de actividades
- Administración de actividades
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de tecnología

Las respuestas de las autoridades y colaboradores se respaldaron con la opinión de Werther y Davis (2008), los parámetros de desempeño constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas.

Por otra parte, se identificó en los resultados del cuestionario que el encargado de realizar la evaluación del desempeño dentro de la empresa es el gerente, lo que se confirmó con las autoridades de la institución al realizar entrevista a profundidad. Con respecto a lo anterior Mondy y Noe (2005), indican que con frecuencia los gerentes de línea realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que este tenga éxito.

La investigación de campo realizada, determino que en la empresa se realiza el proceso de evaluación del desempeño informal semanalmente, sin embargo se aconseja realizar una evaluación formal con entrevista, dos veces al año. Se corrobora citando a Mondy y Noe (2005), establecen en referencia al periodo de evaluación y retroalimentación que una vez al año no es suficiente.

El gerente indico que luego de la evaluación se les da una retroalimentación mediante reuniones privadas para establecer como se están desempeñando en su puesto de trabajo y que errores tuvieron. Según Werther y Davis (2008), indican que las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación de desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentando respecto a su actuación en el pasado y su potencial futuro.

Ambos sujetos de la investigación revelaron que la retroalimentación se puede discutir pero los colaboradores no pueden externar una opinión concreta acerca de los temas a tratar. Lo anterior concuerda con lo que dice Chiavenato (2005), un propósito de la retroalimentación es discutir los dos, empleado y gerente las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño.

Para darle seguimiento a la retroalimentación ellos observan al trabajador diariamente en sus actividades laborales, y hacen los cambios de acuerdo a los datos obtenidos.

Utilizan los resultados de la evaluación de desempeño para evaluar si los colaboradores son compatibles con sus puestos, conocimientos, habilidades y destrezas.

También utilizan los resultados para identificar si hay necesidad de rotación de personal y de capacitación, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Para manejar los aspectos débiles que resulten luego de la evaluación, ellos realizan una prueba controlada con ciertos ítems relacionados a sus actividades laborales, seguido de charlas que son informales.

Por otra parte dentro del proceso de evaluación del desempeño de la empresa; utiliza la evaluación para determinar si es necesaria la rotación y promoción del personal administrativo.

Respecto a lo anterior Mondy y Noe(2005), indican que los datos de la evaluación de desempeño se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y transferencias.

Que beneficios se obtienen al realizar la evaluación del desempeño:

- Obtienen la posibilidad de mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores.
- Toman medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- El total de sujetos alcanzan una mejor comunicación con el empleado posterior a la evaluación del desempeño.

- Una visión amplia que les permita planificar y organizar las funciones de los empleados que redundará en la eficiencia y calidad del desempeño de las labores.

- Capacidad de señalar con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Las competencias consideradas más importantes por el gerente y diseñador son:
 - Calidad en el trabajo
 - Trabajo en equipo
 - Servicio al cliente
 - Productividad
 - Innovación en el trabajo.

Lo que concuerda con Chiavenato (2005), un beneficio para los jefes es la posibilidad de evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Conclusiones

El estudio realizado permitió describir el proceso actual de evaluación del desempeño del área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor, con base a la investigación de campo y la discusión de resultados se obtiene las siguientes conclusiones:

1. El proceso de evaluación del desempeño, llevado a cabo por la empresa Soluciones Multicolor, consta de: establecimiento de funciones, responsabilidades del puesto, objetivos de desempeño en conjunto con el colaborador, aplicación de instrumento de evaluación y reuniones de retroalimentación.
2. Se comprobó que se utiliza la evaluación del desempeño informal.
3. Los objetivos de la evaluación del desempeño en la empresa son tres: establecer la ubicación de los puestos administrativos en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas; conocer si es necesaria la rotación y promoción de colaboradores; y por último, detectar necesidades de capacitación de los empleados.
4. La identificación de los factores de desempeño más comunes utilizados en las evaluaciones del desempeño del personal, los cuales son: la calidad en el trabajo, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, la productividad y la innovación en el trabajo.
5. En el proceso de retroalimentación, se les indica a los colaboradores como se están desempeñando en su puesto, los encargados de realizar la evaluación es el Gerente General.

6. Toman en cuenta los siguientes beneficios luego de finalizar con el proceso de evaluación del desempeño:
7. Mejora del comportamiento de los empleados
 - a. Mejora en la comunicación y desempeño organizacional
 - b. Lograr organizar su unidad de trabajo para que funcione con mayor eficiencia.
 - c. Da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de problemas.
8. El Gerente determino que los beneficios laborales que reciben luego de la evaluación del desempeño son:
 - a. Calidad del producto
 - b. Entrega a tiempo
 - c. Calidad del servicio
9. Los factores de desempeño seleccionados por el gerente para la creación de la propuesta de evaluación del desempeño fueron: calidad en el trabajo, servicio al cliente, trabajo en equipo, e innovación en el trabajo.

Propuesta

Introducción

La evaluación de desempeño es un proceso por el cual se mide el rendimiento de los empleados, con el fin de mejorar el rendimiento individual y global de la empresa. Para que la evaluación del desempeño sea efectiva es necesario contar con una serie de pasos establecidos y darle seguimiento.

A continuación se propone un formato de evaluación del desempeño que cuenta con una serie de factores que se deben de tomar en cuenta. El instrumento propuesto cuenta con los factores del desempeño establecidos a través de la investigación de campo.

Objetivo

Presentar un formato de evaluación del desempeño por competencias aplicable a los puestos del área administrativa de la empresa soluciones Multicolor.

Integrantes del proceso

Encargado del proceso de evaluación

Gerentes y sub gerentes del área administrativa; se ocupan del control financiero y de contabilidad, la administración de la empresa, y el personal. Esta encargado de que la empresa se mantenga rentable y organizada en el tiempo y debe de cumplir con el objetivo por el cual fue creada.

Evaluación del proceso

Gerente general; sus responsabilidades principales son la cooperación y asistencia en el área administrativa y financiera; debe apoyar en el desarrollo de proyectos de crecimiento, elaboración de procesos y procedimientos requeridos. Sus funciones son: asistir en la preparación de informes financieros, documentación de archivos, solicitar cotizaciones, administrar los expedientes del personal y asistir al gerente de administración y finanzas en la elaboración de presupuestos.

Frecuencia del proceso de evaluación

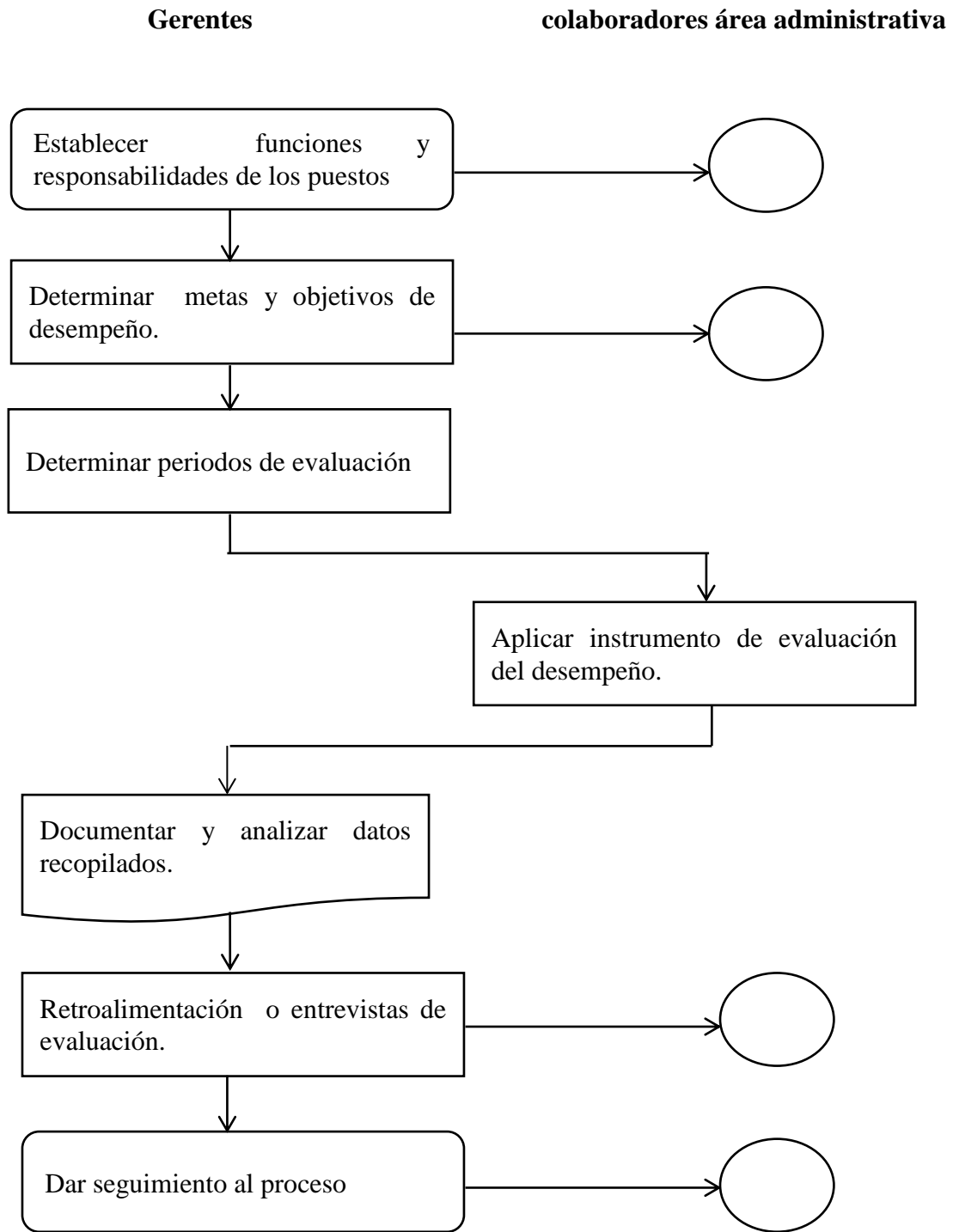
El proceso de retroalimentación se debe realizar semestralmente dentro de la empresa para obtener resultados positivos.

Descripción del proceso a seguir

1. Uso de descripción de puestos para establecer las funciones y responsabilidades del puesto.
2. Determinar en conjunto, autoridades y colaboradores, las metas y objetivos de desempeño.
3. Determinar el periodo de la evaluación y retroalimentación del desempeño es importante que se realice por lo menos dos veces al año.
4. Aplicar instrumento estándar para los empleados del área administrativa.
5. Documentar y analizar los datos recolectados de la evaluación del desempeño, deben incluir tanto las responsabilidades y funciones como los resultados de la evaluación.
6. Realizar la retroalimentación o entrevista de evaluación del desempeño, en la que participen supervisores y asistentes administrativos.
7. Mantener comunicación continua entre supervisores y trabajador, y dar seguimiento al proceso, a través de entrevistas a lo largo del periodo.

Diagrama de flujo de la evaluación del desempeño

Ilustración No. 7



Fuente: Elaboración propia, junio 2013.

Criterios de desempeño a evaluar

Producto de la investigación de campo, se determinaron los siguientes criterios para evaluar el desempeño del área administrativa de la empresa.

- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Calidad en el trabajo
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo

Descripción y calificación de criterios de desempeño

Descripción y calificación de criterios de desempeño para el área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor.

Tabla No. 4

Criterio	Trabajo en equipo
Definición	Es la capacidad de participar activamente en el proceso de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
Calificación	Descripción
A	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene resolviendo situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Tabla No.5

Criterio	Servicio al Cliente
Definición	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.
Calificación	Descripción
A	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
B	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
C	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta soluciones y satisfacer a los clientes y lo logra casi siempre.
D	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventualmente problemas siempre que este a su alcance.

Fuente: elaboración propia, junio 2013

Nota: en este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Tabla No.6

Criterio	Calidad en el trabajo
Definición	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente interés de aprender.
Calificación	Descripción
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido, no demuestra interés por aprender.

Fuente: elaboración propia, junio 2013

Tabla No.7

Criterio	Productividad en el trabajo
Definición	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
calificación	Descripción
A	Se desafía así mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos. Y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera lo que se espera para su nivel.
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus supervisores.

Fuente: elaboración propia, junio 2013

Tabla No. 8

Criterio	Innovación en el trabajo
Definición	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe
calificación	Descripción
A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
C	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
D	Aplica/ recomienda respuestas estándar que el mercado u otros utilizaran para resolver problemas/situacionales similares a los presentados en su área.

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Fuente: Las definiciones anteriores fueron tomadas de: Alles, M. (2002) Gestión por competencias; el diccionario. Argentina. Editorial Granica. S.A.

- Forma de utilización formato de evaluación del desempeño

En seguida de aplicar el instrumento anterior, se deben analizar los resúmenes y determinar las brechas entre los niveles requeridos y los alcanzados. Si la brecha es positiva, es decir, que el nivel alcanzado es mayor que el nivel requerido, se debe de plantear una forma de compensación por obtener un desempeño mejor que el que la empresa requiere, con el fin de mantener estos resultados. En el caso que la brecha sea negativa, es decir, que el nivel requerido sea mayor que el nivel alcanzado, se debe de establecer un proceso de capacitación o motivación para que el empleado evaluado alcance el nivel requerido por la empresa.

Cuando ya están establecidas los lineamientos se procede a comunicarse con los colaboradores del área administrativa, por medio de una entrevista, y explicarle los pasos a seguir, que van desde el autodesarrollo de la persona hasta un plan de acción por parte de la organización.

Los objetivos del desempeño, deben de revisarse en cada periodo de evaluación del proceso; se debe reconocer a los que cumplan con sus objetivos, motivar y capacitar a los que no cumplieron con los mismos.

El proceso de seguimiento consiste en realizar entrevistas con los colaboradores en las cuales se debe medir los avances de los objetivos del desempeño establecidos anteriormente.(ver anexo1).

○ Retroalimentación administrativa

Instrucciones

Para que la evaluación y retroalimentación sea más objetiva debe considerar los hechos y acciones que se realizaron durante el año en curso, no solamente sobre las últimas impresiones. Se debe evitar considerar los prejuicios que existan sobre el colaborador a evaluar y considerar solo lo que está referido a su desempeño laboral y sobre cómo lo desarrolló.

Plática de retroalimentación:

- Disponga de un lugar donde no lo interrumpan, dedique al menos una hora para la plática.
- Busque en esta plática la participación de su colaborador y propicie una atmósfera de confianza. La plática será de mayor utilidad si se tienen establecidos los objetivos para el puesto del colaborador y con base en éstos, analizar desfases y avances en el desempeño.
- Sea lo más exacto y justo posible. Comente a su colaborador los objetivos de la sesión e infórmele cuál es su rol (el de usted), dentro del proceso y desarrollo de la retroalimentación.
- Inicie la plática solicitando a su colaborador algunas preguntas como: ¿Qué interés tiene por obtener retroalimentación y trabajar sobre su desarrollo? ¿Cómo se ha sentido durante este mes a evaluar?
- Comente que la evaluación está diseñada como herramienta para el desarrollo en la que se describen habilidades no estilos; en ella se resaltan fortalezas no debilidades. Por ello se refiere a una retroalimentación positiva que recibe el colaborador.

Resultados que se espera lograr

- Establecer bases claras para una superación personal que se manifieste en una mejoría del desempeño en el puesto y por lo tanto en los resultados de trabajo que buscamos dentro del área.
- Facilitar nuestro trabajo destacando las áreas fuertes de nuestros colaboradores, motivándolos a seguir así, ofreciendo orientación para mejorar las habilidades con menor nivel de desarrollo.
- Generar una modificación en la actitud tanto de jefes como de colaboradores, a través de la identificación del servicio interno que presta el departamento o Unidad Administrativa.

Acciones y compromisos

- Debemos identificar en el formato las Fortalezas: las áreas más desarrolladas de nuestro colaborador a efecto de reconocerlas, así mismo se tendrá que señalar las áreas menos desarrolladas: Áreas de Oportunidad (Debilidades), estableciendo para cada una de ellas acciones que contribuyan a mejorar el desempeño durante el siguiente año. Busque hechos concretos para ejemplificar las fortalezas y áreas de oportunidad (ver anexo 2).

Otras propuestas

- Conferencias motivacionales relacionadas con el trabajo en equipo
- Cursos de cómo hablar en público
- Según los análisis de los formatos anteriores se genera la necesidad de la empresa de mejorar los conocimientos de los colaboradores con capacitaciones periódicas.

Cronograma de actividades

Actividades	Septiembre																							
	Semana 1						Semana 2						Semana 3						Semana 4					
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Sensibilización de funciones y responsabilidades																								
Evaluación de desempeño																								
Retroalimentación																								
Charlas motivacionales																								


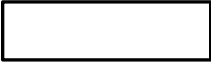

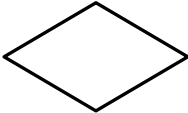
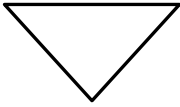
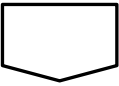

Los días viernes serán para la evaluación de los colaboradores y para las autoridades los días sábados.

Presupuesto

Descripción		Cantidad	Precio unitario		Total	
	Papelería y útiles					
	Fotocopias	20	Q	0.20	Q	4.00
(*)	Lapiceros	20	Q	2.50	Q	50.00
	Honorarios Profesionales					
(*)	Capacitador	1		Q3,000.00	Q	3,000.00
	Alimentación					
	Refacción	21	Q	25.00	Q	525.00
	varios	1	Q	250.00	Q	250.00
	total de presupuesto				<u>Q</u>	<u>3,829.00</u>
	(*) costos variables					

Simbología de flujo grama

Tabla No. 9

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere, o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto del flujo en donde se debe de tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Franklin, B. (2004).

Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. (3ra. Edición). Argentina Editorial: Granica S.A.
2. Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires Editorial: Granica, S.A.
3. Arriaga, P. (2006). *Propuesta de manual de evaluación del desempeño para los puestos de mandos medios en el hotel casa Santander*. (tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
4. Belch, G. y Belch, M. (2005) *Publicidad y Promoción*. (6ta. Edición). México McGraw Hill S.A.
5. Bohlander y Scott Snell. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. (14ª edición) México Cengage Learning.
6. Carro, J. (2005). *Vocabulario de términos publicitarios*. (en red) disponible en: <http://www.ugap.com/glosario/main.asp2003>.
7. Castillo Aponte, José, (2006), *Administración del personal un enfoque hacia la calidad*. Quinta edición Bogotá Colombia. Editorial: Ecoe.
8. Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. (8ª. Edición.). Colombia: Editorial: McGraw Hill.
9. Darf L. Richard, Marcic Dorothy (2006) *Introducción a la administración*, México: editorial: Thomson cuarta edición.

10. De León, J. (2006) *Evaluación del desempeño como herramienta para mejorar el rendimiento de una organización*. (tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
11. Franklin, B. (2004) *organización de empresas*. (2da. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
12. Guerra López, Ingrid, (2010) *Evaluación y mejora continua Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*, Estados Unidos de América, editorial ITSON Global Bussines Press.
13. Hellrieguel, Don, Jackson, Susan, Slocum Jr. john, (2006) *Administración un enfoque basado en competencias*, décima edición, editorial: Thomson.
14. Hernández Sampieri, Roberto (2010) *Metodología de la investigación* editorial: Mc Graw Hill quinta edición.
15. Mondy Wayne, Noé M. Robert, (2005) *Administración de Recursos Humanos*, México, editorial: Pearson Prentice Hall, novena edición.
16. Preciado Sánchez, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México, publicaciones Cruz. Universidad Panamericana.
17. Rábago López, E. (2010). *Gestión por Competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento del personal y empresarial*. España, editorial Netbiblo.
18. Reis Paulo, (2007) *Evaluación de desempeño*, Madrid, editorial ediciones profesionales.
19. Reyes Ponce Agustín, (2005) *Administración moderna* México: editorial: Administración moderna de personal, edición Limusa.
20. Robbins, Coulter, (2005), *Administración* México editorial: Pearson Prentice Hall, Octava edición

21. Rodríguez Serrano, Juan Carlos (2004) *El Modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona editorial UOC
22. Rodríguez Valencia, Joaquín, (2005) *Administración Moderna de personal*. México editorial Cengage Learning, séptima edición.
23. Sescovich Rojas, Sonia, (2009) *La Gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Libros en red, American town S.A.
24. Spencer, L. y Spencer, M. (2007). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley y Sons Inc.
25. Universidad Panamericana (2012). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
26. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.
27. Werther, Jr. Y Davis, K, (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ta. Edición). México. Editorial: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1.

Instrumento de evaluación del desempeño

Descripción: instrumento de evaluación del desempeño para el área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor.

Nombre del evaluador _____

Nombre del evaluado _____

Puesto de trabajo _____

Periodo de evaluación _____

Fecha de evaluación _____

Instrucciones: establecer en la columna de nivel requerido la calificación de criterios de desempeño. Marcar en la columna de nivel alcanzado la calificación en la que el empleado se está desempeñando según los criterios descritos.

Criterio de desempeño	Nivel requerido				Nivel alcanzado			
	A	B	C	D	a	b	c	d
Trabajo en equipo								
Servicio al cliente								
Calidad en el trabajo								
Productividad en el trabajo								
Innovación en el trabajo								

Instrucciones: Establecer en conjunto con la evaluación los objetivos de desempeño que se buscan para el siguiente periodo de evaluación.

Objetivos de desempeño para siguiente periodo

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Instrucciones: establecer cualquier comentario que el empleado tenga en relación a su desempeño actual.

Comentarios:

Firma del evaluador

Firma evaluado

Anexo 2

Formato de retroalimentación administrativa

Nombre del evaluado _____

Puesto que ocupa _____

Fecha _____

Fortalezas (áreas más desarrolladas del colaborador)	
Áreas de oportunidad (debilidades)	Acciones para mejorar

Análisis de la evaluación

Firma del evaluador

Anexo 3

Ficha técnica

Título del instrumento:

Evaluación del Desempeño del área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor.

Autor:

Johana Elizabeth Flores Arévalo

Fecha de elaboración

Mayo del 2013

Qué mide:

- Método de evaluación del desempeño
- Objetivo de la evaluación del desempeño
- Proceso de retroalimentación.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.

Objetivo:

Describir el proceso actual de evaluación del desempeño en el área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor.

A quien va dirigido:

Gerente y diseñador, son los encargados de la gerencia, actividades administrativas de la empresa Soluciones Multicolor. Ubicada en el departamento de Guatemala.

Forma de aplicación:

Individual

Descripción del instrumento:

El instrumento es una entrevista estructurada elaborada por el investigador y validado por profesionales y expertos en el tema. Está comprendida por 12 preguntas abiertas, 13 dicotómicas y 3 de opción múltiple, en las que cada una aporta información al trabajo de investigación, con el fin de identificar el método de evaluación del desempeño, el objetivo de la evaluación de desempeño, el proceso de retroalimentación y los beneficios de la evaluación del desempeño del área administrativa de la empresa Soluciones Multicolor.

Que mide cada pregunta:

Información general sobre el puesto:

Medida por las preguntas 1, 2,3 y 4

Método de evaluación de desempeño

Preguntas 5^a,5b, 5c, 5d y 5e

Objetivo de la evaluación de desempeño

Interrogantes 6,7 y 8

Proceso de retroalimentación

Medida por las preguntas 5f, 5g, 5h, 5i y 9

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Preguntas 10^a, 10b, 10c, 10d, 10f, 10g, 10h y 11.

Preguntas sobre la falta de evaluación del desempeño

Interrogantes 12 y 13.



Anexo 4

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: evaluación de desempeño en actividades laborales

Entrevista

Objetivo: Evaluar el desempeño en las actividades realizadas por autoridades superiores en el área administrativa.

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Nivel Académico _____

Género _____

Años de laborar en la empresa _____

Instrucciones: responder a las siguientes interrogantes.

1. ¿Se encuentran establecidas las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo dentro de la empresa?

Sí No

2. ¿Las responsabilidades y funciones de los puestos fueron establecidas entre jefe y subordinado?

3. ¿Se establecen metas y objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo?

4. ¿Se le da a conocer a los subordinados cuáles son las expectativas de desempeño que se esperan?

5. Realiza evaluaciones del desempeño dentro de la empresa? **(Si la respuesta es NO pasar a la pregunta número 12)**

a. ¿Se realiza una evaluación del desempeño formal o informal dentro de la empresa?

Forma Informal

b. ¿En qué forma evalúa el desempeño de los empleados? (subrayar el que mejor lo describa)

Escalas de puntuación

Listas de verificación

Método de selección forzada

Método de registros de acontecimientos notables

Escalas de calificación conductual

Método de verificación de campo

Métodos de evaluación en grupos

Método de categorización

Método de distribución forzada

Método de comparación pareada

Autoevaluaciones

Administración por objetivos

Evaluaciones psicológicas

Centros de evaluación

Evaluación del desempeño 360

Otra: _____

c. ¿Qué factores se evalúan en la evaluación del desempeño?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Calidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Planificación de actividades | <input type="checkbox"/> |
| Administración de actividades | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> |
| Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Productividad en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Innovación en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Uso de tecnología | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Especifique) _____ | |

d. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño?

e. ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral | <input type="checkbox"/> |
| Anual | <input type="checkbox"/> |
| Otra | <input type="checkbox"/> |

f. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la retroalimentación?

g. ¿La retroalimentación se puede discutir o es decisión de una sola persona?

h. ¿Quién lleva a cabo el proceso de retroalimentación?

- i. ¿Se le da seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral? ¿Cómo?
6. ¿Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para determinar la ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas?
- Sí No
7. ¿Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para conocer si es necesaria la rotación y/o promoción de colaboradores?
- Sí No
8. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados como detección de necesidades de capacitación?
- Sí No
9. ¿Se establece un plan de seguimiento para mejorar los aspectos débiles del resultado de la evaluación del desempeño? ¿Cómo?
- 10.Cuál de los siguientes beneficios recibe después de haber finalizado el proceso de evaluación del desempeño:
- a. Evalúa mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Sí No
- b. Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Sí No
- c. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- d.
- Sí No

- e. Planifica y organiza el trabajo, de forma que pueda organizar su unidad de manera que funcione con mayor eficiencia.

Sí No

- f. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Sí No

- g. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Sí No

- h. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Sí No

- i. Da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Sí No

11. ¿Cuáles considera que son los beneficios que obtiene después de realizar la evaluación del desempeño y su respectiva retroalimentación?

12. ¿Por qué no realiza evaluación del desempeño dentro de la empresa?

13. ¿Qué ha limitado el uso de la evaluación del desempeño?



Anexo 5

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: evaluación de desempeño en actividades laborales

CUESTIONARIO

Objetivo: Evaluar el proceso actual evaluación de desempeño en las actividades realizadas por el personal del área administrativa.

Puesto que ocupa: _____

Nivel académico _____

Género _____

Años de laborar en la empresa _____

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Están establecidas las responsabilidades y funciones de cada puesto?

Sí No

2. ¿Se establecen metas y objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo?

Sí No

3. ¿Se le da a conocer cuáles son las expectativas de desempeño que se esperan?

Sí No

4. ¿Cuánto tiempo utiliza para cada orden de pedido?

30 minutos 60 minutos 90 minutos

5. ¿Cree que las órdenes de pedido tienen el contenido necesario? Explique su respuesta

6. ¿Tiene las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Sí No

7. ¿Realiza evaluaciones de desempeño dentro de la empresa? **(si la respuesta es no termina aquí Gracias por su colaboración)**

Sí No

a. ¿se realiza una evaluación del desempeño formal o informal dentro de la empresa?

Formal Informal

b. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño?

Gerente

Supervisor

Equipo de trabajo

Colaborador

Otros _____

c. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otros _____

d. ¿poseen un lugar privado para efectuar las evaluaciones del desempeño?

Sí No

e. ¿De qué manera realizan las evaluaciones de desempeño?

Oral Escrita Ambas

f. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la retroalimentación?

g. ¿La retroalimentación se puede discutir o es decisión de una sola persona?

h. ¿Quién lleva a cabo el proceso de retroalimentación?

i. ¿Se le da seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral? ¿Cómo?

8. ¿Se establece un plan de seguimiento para mejorar los aspectos débiles del resultado de la evaluación del desempeño? ¿Cómo?

9. Cuál de los siguientes beneficios recibe después de haber finalizado el proceso de evaluación del desempeño:

a) Evalúa mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Sí No

b) Le hacen comprender la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este?

Sí No

c) ¿Se le toma en cuenta para participar en la solución de los problemas y consultan su opinión antes de proceder a realizar algún cambio?

Sí No

Gracias por su colaboración.