

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



## **Estudio sobre Evaluación del Desempeño para la empresa CORSISA**

(Sistematización de práctica profesional dirigida)

Dora Catalina Peña López

Guatemala, noviembre 2019

**Estudio sobre Evaluación del Desempeño para la empresa CORSISA**  
(Sistematización de práctica profesional dirigida)

Dora Catalina Peña López

M.Sc. Silvia Marcela Castellanos González (Asesor)

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Revisor)

Guatemala, noviembre 2019

## **Autoridades Universidad Panamericana**

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque.

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2019.**

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema:*  
**“Estudio sobre Evaluación del Desempeño para la empresa CORSISA”.**

*Presentada por la estudiante: Dora Catalina Peña López previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**Ing. José Ernesto Muñoz Andrade**  
**Asesor**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, Octubre año 2019.**

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **"Estudio sobre Evaluación del Desempeño para la empresa CORSISA"**. Presentada por el (la) estudiante: **Dora Catalina Peña López** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**Licda. Silvia Marcela Castellanos González**  
**Revisor .**



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**, Guatemala, mes octubre 2019. -----

En virtud que el presente informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Estudio sobre Evaluación del Desempeño para la empresa CORSISA" presentado por el (la) estudiante Dora Catalina Peña López reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano para **que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**



**M.A. Elizabeth Herrera de Tan**  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**

**Nota:** *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

## **Dedico esta tesis a:**

Dios, por bendecir mi vida, ser el inspirador y darme la fuerza para continuar este proceso y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, Dora Lidia López Paniagua viuda de Peña, por ser el pilar más importante, por tu apoyo he llegado hasta aquí. A mi padre, Pablo Santiago Peña López, por ser el promotor de seguir mis estudios superiores, flores sobre tu tumba. Les dedico este triunfo.

A mis hermanos, por ser motivo para alcanzar este sueño. A Pita y Maki por desvelarse conmigo en la carrera y el proceso de Tesis.

A Karla Menéndez y Astrid Martínez, gracias por su apoyo, cariño y amistad incondicional en estos años de estudios, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta, miles de bendiciones.

A Oficinas centrales de Ciudad Cayalá, Gimnasio ZarDoz y Corsisa, gracias infinitas por darme la oportunidad de realizar mis prácticas y haber aplicado los conocimientos adquiridos.

A mis amigos y familia, quienes siempre estuvieron pendientes de mi progreso en la carrera y me dieron consejo, aliento y oraciones cuando lo necesité.

Agradecimiento especial a Universidad Panamericana, a cada catedrático que me impartió sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta profesión.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción	1
1.3. Ubicación	2
1.4. Diagnóstico Organizacional	3
1.4.1. Organigrama	3
1.4.2. Misión	4
1.4.3. Visión	4
1.5. Justificación de la investigación	4
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1. Proceso de evaluación del desempeño	5
2.1.1. Concepto de evaluación del desempeño	6
2.1.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	9
2.1.3. Administración del desempeño	13
2.2. Consecuencias de no contar con un sistema de evaluación del desempeño	14
2.2.1. Beneficios de la evaluación del desempeño	15
2.2.2. Razones por las que se debe evaluar el desempeño en una organización.	16
2.3. Establecimiento de la implementación de la evaluación del desempeño	17
2.4. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño	18
2.4.1. Escala de puntuación	18
2.4.2. Lista de verificación	18
2.4.3. Selección forzada	19
2.4.4. Registro de acontecimientos notables	19
2.5. Métodos modernos de la evaluación	20

2.5.1. Autoevaluaciones	20
2.5.2. Administración por objetivos	20
2.5.3. Evaluaciones psicológicas	21
2.5.4. Centros de evaluación	22
2.5.5. Escalas gráficas	23
2.5.6. Evaluación 360°	24
2.6. Capacitación de los evaluadores	27
2.7. Entrevistas de evaluación	28
2.8. Recompensas para incentivar y pago por desempeño	29
2.8.1. Contar con planes de incentivo	30
2.8.2. Requisitos para un plan de incentivos	30
2.8.3. Establecimiento de medidas de desempeño	31
2.8.4. Administración de los planes de incentivos	32

### **Capítulo 3 Marco Metodológico**

3.1. Planteamiento del problema	34
3.2. Pregunta de investigación	34
3.2.1. Beneficios de contar con el sistema de evaluación del desempeño	35
3.2.2. Definición del sistema de evaluación del desempeño	35
3.2.3. Razones por las que se debe realizar una evaluación del desempeño	36
3.3. Objetivos	36
3.3.1. Objetivo general	36
3.3.2. Objetivos específicos	37
3.3.3. Alcances y límites	37
3.4. Metodología	37

### **Capítulo 4 Presentación de Resultados**

4.1. Sistematización del estudio de caso	38
4.2. Análisis de resultados del estudio de caso	38

Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Referencias	48
Anexos	49

### **Lista de Imágenes**

Imagen No. 1 Ubicación física de Corsisa	2
Imagen No. 2 Ejemplo de Evaluación 360°	26

### **Lista de Gráficas**

Gráfica No. 1 Organigrama propuesto para la empresa Corsisa	3
Gráfica No. 2 Inducción que se recibe al ingresar a la empresa	38
Gráfica No. 3 Equipo necesario para el desempeño del puesto	39
Gráfica No. 4 Trabajo manual o repetitivo	39
Gráfica No. 5 Conocimiento objetivos de evaluación	40
Gráfica No. 6 Conocimientos aspectos de desempeño más valorados	40
Gráfica No. 7 Factores más importantes de la evaluación del desempeño de su puesto	41
Gráfica No. 8 Trabaja en equipo	41
Gráfica No. 9 Forma en la que se da a conocer el desempeño	42
Gráfica No. 10 Realización de la evaluación del desempeño	42
Gráfica No. 11 Necesidad de ser evaluado	43
Gráfica No. 12 Conocimientos de beneficios que obtendrían por medio de una evaluación	43
Gráfica No. 13 Población que ha asistido a cursos por su cuenta para mejorar su desempeño	44
Gráfica No. 14 Comunicación con el jefe inmediato	44
Gráfica No. 15 Participación en solución de problemas en la empresa	45
Gráfica No. 16 Razones por las que no han implementado una evaluación del desempeño	45

## **Resumen**

Del trabajo realizado en práctica dirigida, se seleccionó el tema de evaluación del desempeño para desarrollo de tesis, pues desde que se fundó Corsisa no se ha evaluado al personal y se considera que es de mucha importancia para que pueda realizarlo ya que ayudará a la empresa a mejorar el desempeño del colaborador, así como el mejorar la calidad del trabajo realizado por cada uno para que la empresa pueda llevar el estándar de calidad que tiene a otro nivel.

Se presenta la reseña histórica donde se da a conocer que la empresa nace ante la necesidad de brindar un servicio de prevención y reparación para computadoras e impresoras. La descripción de sus servicios y productos, así como la ubicación actual en la ciudad de Guatemala. Se hace una visualización a su estructura organizacional por medio de la propuesta del organigrama, así como su visión y misión. Corsisa lleva quince años al servicio de empresas con sus productos (programas de facturación, de contabilidad, para clínicas, hotelería) Así como la exclusividad de ser distribuidores autorizados para la marca Hewlett-Packard en Guatemala.

El marco teórico fue desarrollado con el propósito de seleccionar temas que le dan definición, seleccionando temas que le dan validez al trabajo de investigación y la base para sustentar un análisis. Así como los métodos utilizados con anterioridad y los que en la actualidad se utilizan, así como los objetivos, la administración, los beneficios de la aplicación de una evaluación del desempeño.

En el marco metodológico, se presenta el planteamiento del problema, de objetivos tanto generales como específicos, así como alcances y límites de la investigación y la metodología utilizada para recabar información, mostrando los resultados obtenidos por medio de una encuesta realizada a través de google forms. La sistematización del estudio de caso, así como el análisis de los resultados con sus gráficas, las conclusiones del estudio, junto con sus recomendaciones, finalmente los anexos con los formatos utilizados para el estudio fueron elaborados con el fin de realizar una evaluación del desempeño en base a competencias importantes para la gerencia de Corsisa.

## **Introducción**

En años anteriores no se tomaba en cuenta si el colaborador en la empresa cumplía con el perfil idóneo del puesto que desempeña, había fallas, que no se detectaban ¿cuál era la causa? pues la causa era que el colaborador no se ajustaba por completo al perfil. Las empresas hoy en día necesitan estar a la vanguardia y mantener una calidad de los servicios o productos que ofrecen al consumidor, lo cual genera un cambio constante, donde se generan retos y la mejor forma de enfrentar estos retos es el recurso humano.

Es entonces donde se hace necesario medir calidad, cantidad, tiempo que se emplea para que pueda entregar el producto, esto hace necesario medir el rendimiento del recurso humano con que cuenta la empresa, por lo cual se debe contar con un sistema de evaluación del desempeño, la cual ayudará a visualizar las fortalezas y debilidades en los colaboradores y su productividad; el fin es para que pueda cerrar las brechas que hay para obtener una labor optima con altos estandartes de calidad.

Este proceso estructural y sistemático para medir, evaluar, los comportamientos y resultados obtenidos por cada colaborador de manera efectiva, busca la manera de mejorar aún más su trabajo. El objetivo de esta investigación es dar a conocer las diferentes formas de evaluar el desempeño laboral de un colaborador, para que pueda tomar la mejor prueba, que se ajuste a la empresa para implementarla y así encaminar a la empresa, junto con el colaborador a explotar el potencial y hacer un mejor trabajo para sobresalir de las otras empresas.

# **Capítulo 1**

## **Marco de Referencia**

### **1.1 Antecedentes**

El departamento de Recursos Humanos en una empresa es quien se encarga de la gestión del talento humano. Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos, es evaluar el desempeño de cada colaborador. Este debe de elaborarse en base a cada departamento que integra la estructura de la empresa.

Corporación de Sistemas Informáticos, S. A. CORSISA tiene 15 años de función en el mercado de la informática, nace con el deseo de marcar una diferencia positiva, dar oportunidades y ser los mejores en el departamento de IT (Information Technology siglas en inglés que se traduce a Tecnología de la información, que incluye tecnología de telefonía e informática).

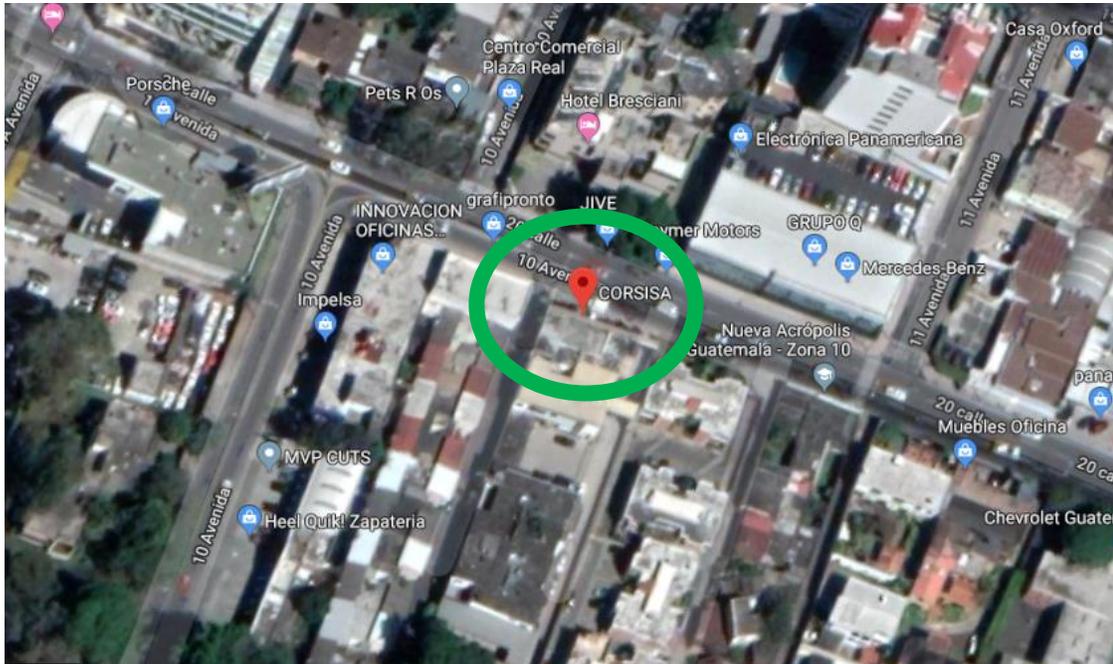
### **1.2 Descripción**

Corporación de Sistemas Informáticos, S. A. CORSISA, es una empresa que se rige por sus principios y valores, que son la excelencia, integridad, responsabilidad y trabajo en equipo. La empresa proporciona mantenimiento preventivo y correctivo en computadoras, impresoras, plotters, proyectores. Cuenta con venta de sistemas desarrollados por ellos, como sistemas de facturación y factura electrónica, de contabilidad, de nóminas, contable para hoteles, restaurantes, talleres, clínicas médicas (historial Clínico), de laboratorio. Proporciona servicio técnico en reparación y mantenimiento de computadoras, proyectores y plotters, con repuestos originales. Son distribuidores autorizados de la marca Hewlett-Packard para Guatemala.

### 1.3 Ubicación

#### **Imagen No. 1** **Ubicación de la empresa Corsisa**

La empresa Corsisa, ubicada en 20 calle 10-46 de la zona 10 Ciudad de Guatemala



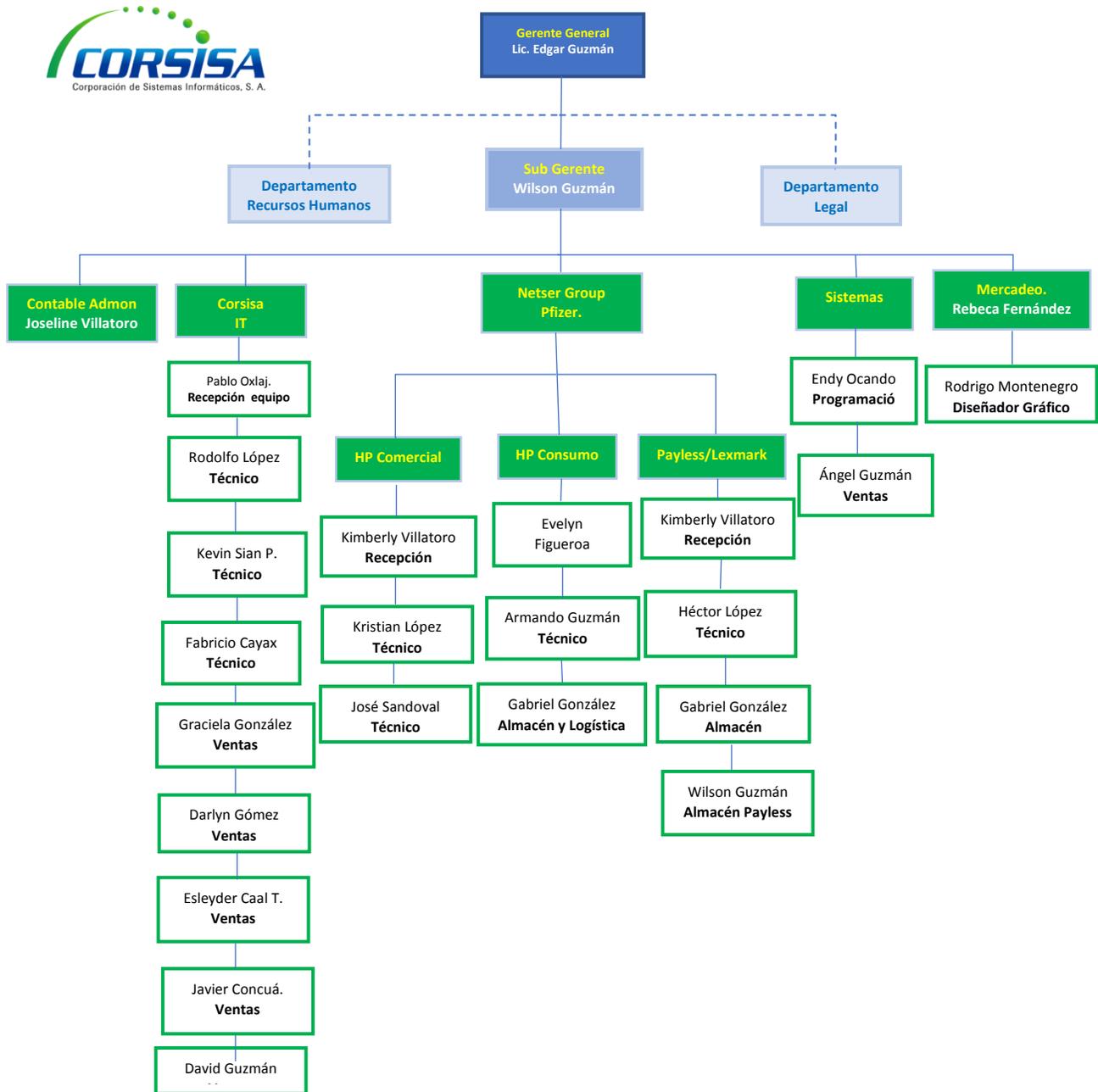
Fuente: Google Maps (2018)

## 1.4 Diagnóstico organizacional

### 1.4.1. Organigrama

**Gráfica No. 1**

**Organigrama realizado y propuesto a la Gerencia**



Fuente: Dora Catalina Peña. (2018)

### 1.4.2. Misión

Proveemos servicios técnicos y soluciones en informática de alta calidad para empresas y personas, con un enfoque individualizado, los cuales incluyen, pero no se limitan a: Asesoría y consultoría, planeación, implementación, gestión, diagnóstico y reparación.

### 1.4.3. Visión

Convertirnos en socios estratégicos de nuestros clientes, contribuyendo al logro de sus objetivos de negocio, mediante soluciones líderes en tecnología.

## 1.5. Justificación de la investigación

Fortalecer y desarrollar el talento humano de los colaboradores en una empresa, es parte de la estimulación que aporta el departamento de Recursos Humanos en una empresa. El fin principal es administrar al recurso humano para generar el logro de los objetivos de esta; el medio es por procesos administrativos que normen y regulen la proactividad de los colaboradores.

Cabe destacar que dentro de los procesos administrativos del departamento de Recursos Humanos tiene gran importancia el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para la plaza vacante, esto se describirá en el perfil de puesto, en él se indicará la experiencia requerida que debe poseer el candidato para la plaza vacante. Por eso es importante desarrollar una prueba de desempeño laboral para medir el rendimiento en el puesto de trabajo y cerrar brechas que surjan en los resultados de dicha prueba. Por esta razón, es necesario establecer la prueba 360° es la idónea para la empresa Corporación de Sistemas Informáticos, S. A. CORSISA.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Proceso de evaluación del desempeño**

En este capítulo se verá cuales son los conceptos, la historia, los objetivos de la evaluación, la administración del desempeño, las consecuencias de no contar con una evaluación del desempeño, los beneficios de contar con una evaluación, los métodos usados con anterioridad y los actuales; el establecimiento del sistema de evaluación, cómo capacitar para las evaluaciones, la realización de la entrevista de retroalimentación después de la evaluación, las formas de incentivar al personal por desempeño. En conjunto lo que conlleva estructurar una evaluación del desempeño.

Mondy (2010) indica que el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar metas específicas del desempeño. Por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se alcancen. Algunas empresas estén enfocadas en conceder el desarrollo de los colaboradores o quizás otras estén dirigiendo su atención a decisiones administrativas como lo son los ajustes salariales.

Hay una cantidad considerable de sistemas de administración del desempeño que fallan, es porque la administración espera demasiado del método y no se ha determinado en forma específica lo que se desea lograr. Lo que se debe de realizar es el establecimiento de criterios o estandartes del desempeño y la comunicación de las expectativas de desempeño a los colaboradores. Es entonces cuando realizando su trabajo, el supervisor evalúa su desempeño. Al terminar el período de evaluación, la persona encargada y el colaborador revisan de forma conjunta el desempeño del trabajo y se valora contra las normas establecidas. Esta revisión es de gran ayuda para determinar que tan bien se ha cumplido las normas, determinar las razones de deficiencia y desarrollar un plan para corregir los problemas. Con esta reunión se establecen las metas para el siguiente período de evaluación.

Mondy (2010) propone unos establecimientos de criterios de desempeño, los más comunes son rasgos de personalidad, comportamiento, competencias, logros de metas y el potencial de mejoramiento. Ciertos rasgos de personalidad como actitudes, apariencia y la iniciativa son bases para algunas evaluaciones, muchas de estas cualidades son subjetivas y en ocasiones no están relacionadas con el desempeño del trabajo. En tal caso es común que las evaluaciones sean inexactas. Rasgos como adaptabilidad, buen juicio, apariencia y actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionadas con el trabajo a desempeñar.

Las competencias incluyen un rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, relacionadas con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. La inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. Hay competencias que son específicas para cada puesto, tal como pensamiento analítico, orientación hacia el logro son esenciales para trabajos profesionales. En los de liderazgo, pueden incluirse desarrollo del talento, delegación de autoridad y habilidades para el trato con los demás.

Si se considera que los fines son mas importantes que los medios, los resultados finales en el logro de metas se convierte en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben de estar dentro del control del colaborador o del equipo, deben de ser lo que conduzcan al éxito de la empresa. Cuando las organizaciones evalúan el desempeño, muchos de los criterios se concentran en el pasado, por consiguiente, la empresa debe poner énfasis en el futuro incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al colaborador y en el proceso lograr las metas organizacionales.

### 2.1.1. Concepto de evaluación del desempeño

Para algunas personas, es nuevo escuchar sobre la evaluación del desempeño. Sin embargo, se sabe que los primeros sistemas de desempeño formales fueron implementados a colaboradores en la edad media. Fue en la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, dónde utilizaban

un sistema que combinaba informes, notas de las actividades, así como el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por el mundo. (Chiavenato Idalberto, 2007, p.242)

Chiavenato (2007) explica que el sistema consistía en clasificar cada miembro, orden que ellos mismos hacían, donde por medio de informes que cada superior elaboraba, se detallaba las actividades de sus subordinados, también hacían informes especiales que cada uno de los jesuitas consideraban que tenían anotaciones de su propio desempeño y de su colega.

Chiavenato (2007) cuenta que por el año 1842, en Estados Unidos, el servicio público implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus colaboradores, tuvo tanto éxito, que el ejército adoptó el mismo sistema 62 años después, siendo en el año de 1880. Al terminar la segunda Guerra Mundial, los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a aplicarse en las organizaciones. El interés se centraba hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad en la organización.

La escuela de la Administración científica, a principios de 1901 hizo un avance muy importante basado en la teoría de la Administración, el propósito, aprovechar la capacidad de la máquina, valoró el trabajo del colaborador, calculó el rendimiento, el tiempo y ritmo de operación, el consumo de energía y el esfuerzo físico para su funcionamiento.

Así es como el colaborador, visto como un operador de máquinas, era una pieza moldeable y de fácil manipulación a los intereses de la organización, pues consideraban que su motivación era tan sólo por objetivos salariales. Con el tiempo se estableció que las organizaciones habían resuelto los problemas sobre las máquinas, pero aún no lograban ningún progreso con el colaborador.

La escuela de las Relaciones Humanas hizo un replanteamiento y fue así como el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se centró en el colaborador. Las mismas cuestiones que hacían referente a la máquina se realizaban ahora hacia los colaboradores. ¿Cómo

medir y conocer el potencial de una persona? ¿Cómo pueden aprovechar este potencial? ¿Cuál es la fuerza y energía que le impulsa a la acción?

Estas preguntas y sus respuestas dieron lugar al surgimiento de técnicas administrativas, para crear condiciones para mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones y así dar una motivación. Es así como la importancia del colaborador en la organización e interactuar con la organización era necesario plantear el desempeño del colaborador, también evaluarlo y orientar hacia objetivos que hagan una mejor organización. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p 243)

Ahora que ya tenemos una noción de cómo empezó la evaluación del desempeño, consideraremos algunos conceptos que lo definen de la siguiente manera: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del colaborador, mide su contribución total, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.” (Werther, Jr. William B, 2008, p.216)

“La evaluación es dinámica, pues los colaboradores son evaluados con cierta continuidad sea formal o informal. Medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal de integración del colaborador a la organización o cargo que ocupa.” (Chiavenato, 1999, p.36).

“Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) que es diseñado para ayudar a los colaboradores a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño,” (George Bohlander, Scott Snell, 2009, p 348).

Al referirse que la evaluación sea informal, son las que se basan en el trabajo diario, evaluar todas las actividades que se realizan son necesarias, pero no son suficientes. Cuando se cuenta con un sistema formal y sistemático se pueden detectar a un colaborador que cumple o exceden lo esperado, así como a los que no llegan a cumplir la meta establecida. Puede detectar procesos ineficaces de selección, inducción y capacitación, puede indicar que no se ha considerado todas las facetas del diseño de puesto.

El interés se debe centrar específicamente en el desempeño del puesto, que varía de una persona a otra, es indispensable realizar esta técnica administrativa que permite detectar problemas de supervisión al personal, la integración del colaborador a su puesto de trabajo, problemas de motivación.

Debe de tomarse en cuenta los KPI (Key Performance Indicator, siglas en inglés) se hace referencia a un indicador en el desempeño de la empresa que permite medir el éxito de las acciones, su expresión puede ser en porcentaje, monetario o de unidades. Estos indicadores claves del desempeño deben obtener visualizaciones que permitan tomar decisiones oportunas que deriven en un incremento de la rentabilidad de Corsisa.

La finalidad de un KPI es mostrar los resultados del desempeño para mejorarlo. Un ejemplo donde se puede usar es en las áreas de ventas, compras, utilidades, etc. También pueden ser colaboradores los resultados de la evaluación del desempeño para determinar compensaciones que pueden otorgar.

### 2.1.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Werther, Davis, Guzmán (2008), dice que constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; Se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia determina su permanencia en la empresa. Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensaciones, mejorar el desempeño, ayuda a la toma de decisiones, ya sea de ascensos o de ubicación, permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño de puesto.

Chiavenato (1999) indica que la evaluación no puede reducirse a simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento de su subordinado; es necesario tener un mayor nivel de profundidad, modificar el desempeño del evaluado quien debe adquirir conocimientos del cambio planificado. La mayoría de las organizaciones tienen dos propósitos principales para la evaluación del desempeño, la primera es justificar la acción salarial,

recomendada por el supervisor y la segunda buscar oportunidades para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, fomentando la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de desempeño, la cual intenta alcanzar objetivos intermedios que son:

- Adecuación del colaborador en el cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
- Autoperfeccionamiento del colaborador.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son, el permitir condiciones de medición del potencial humano. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente. Y por último dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Bohlander, Snell (2008) explica que es un proceso que realiza un supervisor a un subordinado, por lo general una vez al año, que es diseñado para ayudar a los colaboradores a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. Podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado, evaluar quien hace un buen trabajo o

quien no, en realidad es una de las herramientas más versátiles de las que disponen los gerentes. Sirve para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como al colaborador cuyo desempeño será sometido a evaluación.

Bohlander, Snell (2008) nos indican que las evaluaciones del desempeño se pueden clasificar como administrativas o de desarrollo. Con propósitos administrativos se pueden utilizar en todas las actividades de recursos humanos como base para las decisiones de compensación por lo siguiente:

- Documentar las decisiones del personal.
- Determinar los candidatos para promociones.
- Determinar transferencias y asignaciones
- Identificar el desempeño deficiente
- Decidir la retención o la separación
- Decidir los despidos
- Validar los criterios de selección
- Cumplir con los requerimientos legales.
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.
- Planeación de personal
- Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones.

El propósito de desarrollo es individual, ya que la evaluación proporciona retroalimentación para analizar las metas de los colaboradores y como están alineadas con las de la organización, también se utilizar para desarrolla planes de capacitación y desarrollo que necesitan los colaboradores siendo estos:

- Proporciona retroalimentación del desempeño
- Identifica las fortalezas o debilidades individuales
- Reconocer los logros en el desempeño individual

- Ayudar en la identificación de metas
- Evaluar el logro de las metas de los colaboradores
- Identificar las necesidades de capacitación de la organización
- Reforzar la estructura de autoridad
- Permitir a los colaboradores analizar las preocupaciones
- Mejorar la comunicación
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los colaboradores.

Chiavenato (2009) explica que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos. La primera es el proceso para sumar a las personas, esta funciona como un insumo para el inventario de habilidades, el fin es el de tener un banco de talentos y planificación de los recursos humanos. Alimenta la base de información para el reclutamiento y selección, pues señala características y actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en un futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

También sirve para el proceso de colocación de personas, pues proporciona información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias. Es importante en el proceso de recompensar a las personas, si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización es de gran ayuda a la organización a decidir quién debe recibir un aumento de salario o promoverlo o quien debe abandonar la organización.

Ayuda a mostrar los puntos fuertes y débiles de cada persona, quien necesita entrenamiento y así mismo monitorear el resultado de los programas de entrenamiento. Ayuda a la relación de asesoría entre el colaborador y el superior, de esta manera fomentar la observación de los gerentes el comportamiento del subordinado para ayudar a mejorar su trabajo. Es un proceso para retener a las personas al revelar el desempeño y los resultados aportados por el colaborador. El proporcionar retroalimentación sobre el desempeño y sus posibilidades de desarrollo.

### 2.1.3. Administración del desempeño

Chiavenato (2009) indica que es el valor medible que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas, motivación personal que se maximiza al aplicar al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización.

Mundy. R Wayne (2010), indica que es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

Mundy. R Wayne (2010) nos da a conocer que la administración del desempeño es un proceso continuo y dinámico. Aunque cada función de Recursos Humanos contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo.

El colaborador es parte del sistema de administración del desempeño. Es importante cada parte del sistema, así como la de capacitar, evaluar, las recompensas, están vinculadas, ya que el esfuerzo en conjunto debe ser dirigido hacia el logro de metas estratégicas. En la actualidad se toma más en serio el establecer metas, capacitar, evaluar y recompensar a los colaboradores. La administración del desempeño es todo ese proceso integrado, proceso por el cual las organizaciones se aseguran de que los colaboradores trabajen para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el Gerente define las metas y tareas de un colaborador, desarrollando sus habilidades, capacidades y las evalúa de manera continua, así como su comportamiento hacia las metas.

Luego, se recompensa en una forma que tendrá sentido con las necesidades de la organización y las aspiraciones profesionales del colaborador. Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, la diferencia es el contraste entre un evento a fin de año, llenar el formato de evaluación y un proceso que inicia el año con la planeación del desempeño. Es integral a la forma en que el colaborador se administra durante todo el año. El punto es que los colaboradores siempre deberán saber de antemano la base sobre la que será evaluado.

El establecer metas eficaces, deben de ser específicas y enunciar con claridad los resultados deseados. Tienen que ser medibles. Ser asequibles y pertinentes al derivarse claramente de lo que el gerente y la organización quieren lograr. Ser oportunas y reflejar fechas límites de proyectos importantes. Asignación de metas desafiantes, pero realizables.

## 2.2. Consecuencias de no contar con un sistema de evaluación del desempeño

Valenzuela R. (2015) explica que, al no existir una evaluación, se está perdiendo mucha información útil para la empresa, para el jefe y para el colaborador, no se sabrá si hay un incremento en la productividad ya que aquellas empresas que sepan aprovechar el potencial de su personal, que consigan que trabajen motivados y paralelos a los objetivos, serán las que tengan un avance continuo.

Al no contar con un sistema de evaluación se trunca el proceso de mejora continua del desarrollo profesional del colaborador, ya que ningún colaborador sabría en qué puede mejorar y saber lo que está haciendo mal en su trabajo, un proceso de evaluación proporciona una opinión constructiva. No se podría medir la comunicación que existe entre el colaborador y su jefe, ya que muchas veces no tienen claras los colaboradores su responsabilidad y lo que se espera de ellos. Muchas veces las crisis en las empresas son causa de una mala comunicación entre el jefe y subalterno.

No se podrían detectar los problemas, como prevenir que surjan estos y atender con prontitud los conflictos. Puede permitir diseñar a tiempo estrategias para afrontarlos. No se conocería el estado

de la empresa, no se podría tomar decisiones importantes para la misma. Lo ideal es ir midiendo de manera constante los resultados de iniciativas adoptadas.

No se podría detectar y fidelizar al colaborador. El reclutar lleva un costo elevado, al reclutar un talento equivocado es mucho más caro para la organización. La evaluación del rendimiento de cada colaborador brinda la oportunidad de definir su contribución. Las personas con las competencias adecuadas para la empresa son clave y que éstas deban ser promovidas internamente.

### 2.2.1. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) indica que al implementar una evaluación planificada, coordinada y bien desarrollada tiene beneficios a corto, mediano y largo plazo para el gerente, el colaborador y la organización. Los beneficios para el gerente son, evaluar el comportamiento y desempeño de sus subordinados, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño, una comunicación más fluida permitiendo un nivel de confianza donde pueda indicarles como está su desempeño.

Los beneficios para el subordinado son, saber con antelación cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora, conocer las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según sus resultados cuáles son los puntos fuertes y débiles, conocer las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño, siendo estos programas de capacitación y desarrollo, en base a estas el colaborador debe tomar por su cuenta como tener mayor dedicación, atención y corregir lo que sea necesario para subir su nivel de desempeño.

Los beneficios para la organización, es identificar a los colaboradores que necesitan perfeccionarse en determinadas actividades, así como para que pueda seleccionar a colaboradores que pueden ser promovidos o transferidos de puesto, evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada colaborador.

### 2.2.2. Razones por las que se debe evaluar el desempeño en una organización

Chiavenato (2002) expone que todos los colaboradores necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, tener una idea de cómo ejerce su trabajo y corregir lo que está haciendo mal. Sin esta retroalimentación no pueden tener una idea de su potencial. Existen tres razones principales para evaluar a los colaboradores. Brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones sobre promociones e incrementos de salario.

Permite al jefe y colaborador desarrollar un plan para corregir las deficiencias que reflejen la evaluación y reforzar al colaborador de manera adecuada. Son útiles en la planeación profesional al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del colaborador tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas exhibidas.

La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces despidos de los colaboradores. Es la evaluación por méritos. Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias. Permite que cada colaborador sepa exactamente sus puntos fuertes y sus puntos débiles. También permite a cada colaborador a mejorar sus relaciones con los colaboradores que le rodean, pues sabe que también evalúan su desempeño y comportamiento.

Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas a su alrededor piensan de él, mejorará la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social. Da a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de los colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras. La evaluación da al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### 2.3. Establecimiento de la implementación de la evaluación del desempeño

Werther, Davis, Guzmán (2008) indican, para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, deben ser definidas bases objetivas de medición de labores y resultados. No debe de aceptarse introducir en el sistema elementos que sean ambiguos para los auditores internos, externos o para los observadores. Las mediciones subjetivas pueden provocar distorsiones en las pruebas, pueden ocurrir cuando no se logra una imparcialidad en algunos aspectos como:

Los elementos culturales, estos, tiende a aplicar normas específicas de su propia cultura, tales como prácticas, creencias, tradiciones, valores sociales. Las calificaciones de este punto pueden tener una dificultad subjetiva, la calificación puede ser muy afectada por las acciones más recientes del colaborador, estas sean buenas o malas que estén presentes en la mente del evaluador.

La permisividad e inflexibilidad, hay algunos factores psicológicos que pueden interferir en un proceso de evaluación, como lo son el ser motivados por el deseo inconsciente de agradar y obtener popularidad o de imponer respeto y distancia, son actitudes que pueden resultar benévolas o rigurosas, simplemente tratar de darles una ayuda especial.

Los elementos subjetivos, cuando son permitidas persuasiones y opiniones sobre el evaluado, basada en estereotipos o una opinión, favorable o desfavorables puede llevar a una distorsión de la prueba. Algunas veces se tienden a evitar calificaciones muy altas o bajas, tratan de manipular las mediciones para que se acerquen al promedio y no se dan cuenta que en realidad cuando se coloca a todos los evaluados en los promedios, se ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y se perjudica a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

## 2.4. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Werther, Davis, Guzmán (2007) indican que éstos son con base al pasado, bases que se han creado para evaluar la manera en que el colaborador lleva a cabo su trabajo, con los resultados que ha logrado hasta el día de su evaluación. Tienen la ventaja de medir sobre algo que ya ha ocurrido y que puede ser medido, la desventaja es que no hay posibilidad de cambiar lo que ya se realizó. Cuando se recibe retroalimentación sobre su desempeño, pueden saber si su desempeño va dirigido hacia las metas establecidas y modificar su conducta. Las más comunes son las descritas a continuación.

### 2.4.1. Escala de puntuación

Werther, Davis, Guzmán (2007) Es el método más antiguo. La calificación es de manera subjetiva, la escala de puntuación que utilizan inicia desde 1 punto hasta 5 de calificación, desde 10 hasta 100, según el rango de calificación que deseen. Se acostumbra a otorgar valores numéricos por cada punto. En base a las calificaciones obtenidas, así van los incrementos salariales, como ejemplo, si un colaborador obtiene una puntuación de 100, le darán un 100% del incremento potencial, a 90 puntos un 90% y así sucesivamente.

La ventaja es que facilita su desarrollo y es muy sencillo de aplicar, requiere poca capacitación para implementarlo, puede ser aplicada de manera masiva. La desventaja es, probablemente surjan distorsiones involuntarias durante su implementación, se eliminan aspectos específicos del desempeño del puesto. En realidad, el colaborador tiene escasa oportunidad de reforzar o mejorar su desempeño cuando la evaluación es muy general.

### 2.4.2. Lista de verificación

Werther, Davis, Guzmán (2007) Este método para evaluar permite que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características. Requiere que la persona que califica debe de elegir enunciados que describa el desempeño del colaborador y sus

características. El evaluador debe de ser el superior inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor y a veces sin su conocimiento, el departamento de Capital Humano califica los diferentes puntos a evaluar.

Werther, Davis, Guzmán (2007) Entre las ventajas, se puede mencionar que es un sistema económico, fácil administración, poca capacitación de evaluadores y su estandarización. Una desventaja es, la distorsión debido a opiniones subjetivas sobre el colaborador, interpretación equivocada de algunos puntos, asignación de valores no adecuados.

#### 2.4.3. Selección forzada

Werther, Davis, Guzmán (2007) Esta obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del colaborador en cada par de afirmaciones que encuentre, frecuentemente ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Otra ventaja que se puede mencionar es que reduce las distorsiones que introduce el evaluador, fácil aplicación, puede adaptarse a gran variedad de puestos, práctico, estándar. Una desventaja es que limita las posibilidades de retroalimentación.

#### 2.4.4. Registro de acontecimientos notables

Werther, Davis, Guzmán (2007) Este método consiste en que se requiere que el evaluador lleve una bitácora, en este documento debe consignar las acciones más destacadas, sean estas positivas o negativas que ha realizado el colaborador evaluado. Estas acciones tienen dos características, las cuales la primera se refiere de un período de tiempo determinado, por ejemplo, se evaluará a partir del mes de enero a junio, sean positivas o negativas las acciones y la segunda se registran solamente las acciones imputables al colaborador evaluado, las que no pueden ser controladas se registran haciendo una anotación solo para explicar las acciones que lleva a cabo. Puede ser delicado decidir exactamente qué es lo que se encuentra bajo el control del colaborador.

## 2.5. Métodos modernos de la evaluación

Werther, Davis, Guzmán (2008) indica que estos métodos se centran en el desempeño esperado, evaluado el potencial del colaborador o estableciendo objetivos de su desempeño. Prevalen elementos muy importantes, como lo es el trabajo en equipo, la colaboración, aprendizaje y esfuerzo. Es muy importante que esté alineado a los valores y cultura que tiene la empresa. A continuación, veremos en detalle los principales métodos.

### 2.5.1. Autoevaluaciones

Werther, Davis, Guzmán (2008) Es una técnica muy útil pedir la percepción que tiene cada colaborador con su desempeño, el objetivo es animar el desarrollo individual. Cuando se utiliza esta técnica, es posible que no se presenten actitudes de defensa, ayuda también a determinar las áreas de mejora, así como determinar los objetivos personales a futuro. Esta técnica se puede emplear con cualquier enfoque de evaluación, orientada al desempeño pasado o del futuro. Destacando que el aspecto más importante es la participación y dedicación del colaborador en el proceso de mejora.

### 2.5.2. Administración por objetivos

Werther, Davis, Guzmán (2008) Esta establece objetivos desde alta gerencia hasta los niveles inferiores de la organización. Fue formulada por primera vez en el año de 1954 por Peter Drucker, explica que tanto el supervisor como el colaborador determinan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo mejor es que estos sean establecidos de mutuo acuerdo y que sean alcanzables.

Cumpliendo las condiciones, los colaboradores pueden encontrar otras motivaciones para lograr los objetivos impuestos pues han tenido conocimiento por su participación en su formulación. Se puede medir el progreso y el colaborador puede efectuar ajustes con el fin de lograr los objetivos,

para esto es necesario que el colaborador reciba retroalimentación periódica. Los pasos para implementarla son los siguientes:

Definir los objetivos generales de la organización y después los de los departamentos y colaboradores. Jerarquizar y planear las actividades que permitan cumplir los objetivos. Evaluar, ya sea cada tres o seis meses, para que pueda realizar ajustes en la ejecución de lo planificado. Evaluar resultados y toma de decisiones.

Algunos programas han enfrentado dificultades, pues los objetivos son muy limitados o ambiciosos, pueden sentir los colaboradores que no son justos y pueden olvidar o posponer algunas tareas. Hay que considerar objetivos que se miden por valores subjetivos, teniendo especial cuidado de que no haya factores de distorsión que afecten la evaluación.

### 2.5.3. Evaluaciones psicológicas

Werther, Davis, Guzmán (2008) Algunas empresas utilizan los servicios de un Psicólogo, la función principal que desempeñan es el evaluar el potencial del colaborador y la idoneidad de este en el puesto, sin determinar su desempeño anterior. Los psicólogos hacen entrevistas profundas, exámenes psicológicos, los complementan con pláticas con el supervisor, junto con un conjunto de características de motivación, emocionales e intelectuales del evaluado, estas pueden facilitar la predicción del desempeño a futuro.

A partir de estas evaluaciones, se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo, formando así la carrera profesional del colaborador. Su desventaja es que es un procedimiento lento y costoso, por lo general se utiliza solamente cuando se evaluará a gerentes y a quienes se estima poseen potencial para promocionar al colaborador a otro puesto en la organización.

#### 2.5.4. Centros de evaluación

Werther, Davis, Guzmán (2008) Este método suele aplicarse a grupos gerenciales o nivel intermedio que muestran potencial de desarrollo a futuro. También llamado Assessment centers, surgen como apoyo a los administradores del capital humano en la selección de candidatos idóneos para un nuevo puesto.

Son muy completos, pues son una combinación de prueba clásico y pruebas interactivas, proporciona una visión objetiva sobre logros, motivación, competencias y experiencias de los evaluados en ciertas circunstancias. Minimiza los sesgos, asegura igualdad oportunidad para los evaluados. Es una forma donde pueden demostrar sus capacidades por variadas situaciones. El objetivo es valorar el potencial, la capacidad y experiencia de una persona, se puede apreciar de forma más objetiva sus competencias y limitaciones. Las aplicaciones más importantes del assessment centres son:

- Reclutamiento y selección externo:
- Promoción interna a puestos con responsabilidad de gestión.
- Planificación de carrera.
- Evaluación del potencial de gestión.
- Detección de necesidades de formación.

Las funciones básicas son:

- Evaluar varias competencias.
- Participación simultanea de varios candidatos.
- Integración de varias técnicas.
- Integración de datos de diversos evaluadores.

Werther, Davis, Guzmán (2008) Se pueden cumplir varios objetivos como lo son evaluación del potencial, planificación de carrera, detección de formación. Se selecciona un grupo idóneo para someterlo a entrevistas profundas, exámenes psicológicos, participación de mesas redondas, ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, que incluyen toma de decisiones, permitiendo medir en forma realista. Es un método costoso por tiempo y dinero, se requiere de instalaciones adecuadas, así como varios evaluadores de alto nivel.

### 2.5.5. Escalas gráficas

Werther, Davis, Guzmán (2008) Evalúa a los colaboradores en base a factores previamente definidos y graduados que son cualidades que deben tener el colaborador. Se basa en un formulario de doble entrada, conteniendo filas que señalan los grados de variación de los factores y columnas representan los factores de evaluación del desempeño.

Los resultados, expresiones numéricas obtenidas por la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos de escalas. La escala gráfica, en la cual sólo están definidos los extremos, puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, en ella, se determina un límite mínimo y un máximo de valoración del factor de evaluación, a diferencia de la escala gráfica semicontinua, éstas son iguales a las anteriores, incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (mínimo y máximo) para facilitar la evaluación.

Werther, Davis, Guzmán (2008) Las escalas gráficas discontinuas están fijadas las posiciones de los marcadores y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño. Es de fácil comprensión, aplicación sencilla, escasa capacitación del evaluador, puede ser aplicado a un grupo grande.

Si las distorsiones son involuntarias, la retroalimentación se deteriora, el colaborador tiene poca oportunidad de mejorar deficiencias o reforzarlas, su aplicación es rutinaria y generaliza los resultados.

### 2.5.6. Evaluación 360°

Werther, Davis, Guzmán (2008) En ella intervienen las personas que tienen contacto con el trabajo del evaluado, como lo son los compañeros y el supervisor. La ventaja de este es que se puede elaborar planes individuales de desarrollo individuales, pues se identifica las áreas en que el colaborador necesita crecer. En los años 80's se empezó a implementarse evaluando las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en que el colaborador es evaluado tanto por su supervisor o jefe inmediato, pares, subordinados, clientes internos y proveedores pueden evaluar.

El objetivo es crear una herramienta objetiva que permita combinar objetivos institucionales con los personales y así lograr el progreso del empleado en el proceso por medio de planes individuales de desarrollo. Posibilita la implementación de políticas más claras de reclutamiento interno, basados en los resultados de la evaluación, que implica estas ventajas tales como, asegurar que el candidato es el idóneo para el puesto. Contribuye al desarrollo de la carrera profesional. Define planes de capacitación y desarrollo con base a los resultados individuales. Identifica a personas exitosas y con potencial.

Werther, Davis, Guzmán (2008) Facilita la evaluación sistemática del desempeño al proporcionar retroalimentación proveniente de varias perspectivas. Proporciona información objetiva y cuantificada como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración de recursos y tiempo, solución de problemas, etc. Con esta prueba se puede evaluar el nivel de competencia desde dos perspectivas que son evaluar las características y competencias que el colaborador ya posee y están ligadas con el puesto y la otra es la competencia necesaria para el buen desempeño del puesto.

Werther, Davis (2008) dicen que este método de 360° es una manera sistematizada de obtener diferentes opiniones respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de toda una organización. Permite que el método se utilice de muchas diferentes maneras para mejorar el desempeño, ya sea individual o de grupo, maximizando los resultados. Su nombre se

deriva de cubrir los 360° del compás, que simbólicamente representa todas las vinculaciones relevantes del colaborador con el entorno laboral. Se usa para recibir retroalimentación al jefe o supervisor sobre su desempeño como dirigente.

Con esta prueba, el factor humano busca obtener una abierta retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar que el candidato sea el idóneo para el puesto solicitado. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas, con base a los resultados, tanto individuales como grupales en el puesto, así mismo contribuye al desarrollo de la carrera profesional.

Werther, Davis, Guzmán (2008) Facilita la identificación de personas exitosas y con potencial, es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de grupo. Es una evaluación sistemática del desempeño, pues proporciona retroalimentación que proviene de varias fuentes o perspectivas. La información proporcionada objetiva y cuantificada respecto al área clave del desempeño que son bastante difíciles de medir como el liderazgo, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, comunicación, la habilidad para desarrollar a otros.

El nivel de competencias se puede evaluar desde dos perspectivas. La primera consiste en evaluar características o competencias que el colaborador ya posee y que están relacionadas con el puesto. La segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño del puesto y comprobar si el colaborador las posee. Lograr que la cobertura sea de 360° es una meta valiosa, intentar una cobertura de 720° ¿cómo sería esto? Pues es alcanzar a cubrir dos vueltas del compás, mediante un proceso intensivo de retroalimentación que sea honesta y confiable, que permita al colaborador revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar.

## Imagen No. 2

### Ejemplo de Evaluación 360°

Evaluación de 360° (Confidencial)								
<b>I. Datos del evaluado</b>				<b>Fecha</b>				
<b>Nombres</b>				<b>Cargo</b>				
<b>Oficina / área</b>				<b>Ubic. Física</b>				
<b>II. Datos del evaluador</b>				<b>Relación con el evaluado (marcar con una X)</b>				
<b>Evaluador</b>				<b>Jefe Inmediato</b>		<b>Colega (par)</b>		
<b>III. Indicadores de Gestión (marca con una X en un recuadro apropiado)</b>				<b>Supervisado</b>		<b>Cliente interno</b>		
				<b>Calificación*</b>		<b>Comentario</b>		
<b>Calidad administrativa/programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer su puesto con eficacia.				1	2	3	4	5
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y aplica estrategias en relación con sus colegas y supervisados				1	2	3	4	5
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación				1	2	3	4	5
<b>Control Interno:</b> Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo siempre en busca de la excelencia.				1	2	3	4	5
<b>Sentido costo/beneficio:</b> Uso eficaz y protección de los recursos de Care				1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones, Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiada				1	2	3	4	5
<b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.				1	2	3	4	5
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*				1	2	3	4	5
<b>*Aplica solo para programas</b>								
<b>IV. Indicadores de gestión (Marcar con una X en un recuadro apropiado)</b>				<b>Calificación</b>		<b>Comentarios</b>		
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Tiene la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se fija metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.				1	2	3	4	5
<b>Integridad:</b> Es honesto, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.				1	2	3	4	5
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda realimentación.				1	2	3	4	5
<b>Supervisión/acompañamiento:</b> Compromete al persona la desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.				1	2	3	4	5
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la realimentación que recibe de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.				1	2	3	4	5
<b>*5 = Excelente. 4 = Muy bueno. 3 = Bueno. 2 = Regular. 1 = Deficiente.</b>								
<b>V. Por favor, comente</b> ¿cómo refleja la persona los valores de CARE y su compromiso con la diversificación?								
<b>VI. Indique alguna (s) fortaleza (s) y debilidades particulares del evaluado.</b>								

VII. ¿Qué le sugeriría al evaluado para que mejorara su desempeño?	
Firma del Evaluador	

Fuente: Werther, William B, Davis Keith (2008) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas, 6ª edición McGraw Hill

## 2.6. Capacitación de los evaluadores

Werther, Davis, Guzmán (2008) Los evaluadores necesitan conocer el sistema que se implementará, así como los objetivos que se plantean, el saber si se implementará para tomar una decisión sobre un aumento salarial, una promoción de puesto. Las sesiones de capacitación para evaluadores son para explicar el procedimiento de la aplicación, posibles errores, posible fuente de distorsión, dar respuesta a las posibles preguntas que surjan.

En estas sesiones se verifica la periodicidad con que se harán las evaluaciones, la mayoría de las empresas evalúan dos veces al año, al igual que hace la revisión de sus niveles de compensación, antes de conceder los aumentos de acuerdo con la política de la empresa. En el caso de los colaboradores de nuevo ingreso o los que tienen alguna dificultad de desempeño, pueden ser más frecuentes. Al concluir la capacitación, se puede iniciar la fase de evaluaciones.

Werther, Davis (2008) dicen que hay dos aspectos esenciales, la primera es asegurar a comprensión del evaluador sobre el proceso que se lleve a cabo y la congruencia con el sistema adoptado. Algunas veces el departamento de capital humano proporciona un manual, el cual describe en detalle el método y la política, las cuales incluyen pautas para la conducción de las evaluaciones y su retroalimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del colaborador, en categorías como si muestra iniciativa o si proporciona ayuda oportuna. En las sesiones de capacitación para evaluadores, se explica el procedimiento, la forma o mecánica de aplicación, los posibles errores.

Hay varias compañías que revisan sus niveles de compensación una o dos veces por año, lo realizan antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, esto va a depender de las políticas de la empresa. Cuando se termina el período de capacitación, se inicia la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas evaluaciones pueden ejercer escaso influjo en la mejora del desempeño, a menos que se les brinde una retroalimentación durante la entrevista de evaluación.

## 2.7. Entrevistas de evaluación

Werther, Davis (2008) indica que esta es la parte más importante de la evaluación del desempeño, pues proporciona la retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño y su potencial a futuro. Requiere de sesiones que faciliten la interpretación de las pruebas aplicadas a cada colaborador. Cuando el colaborador ha participado activamente en el proceso, recibe y acepta la retroalimentación, se puede iniciar su plan de desarrollo, basado en formular clara y específica de sus necesidades. Se establece una reevaluación periódica para confirmar los avances.

Existen varias técnicas que se pueden implementar en la entrevista como, el convencimiento la cual por lo general es utilizada cuando el colaborador tiene poco tiempo de laborar para la organización, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer para que actúe de cierta manera. La técnica del diálogo se insta a que se manifieste de manera defensiva, sus quejas, sus excusas, luego de escucharle, se hace la proposición de cómo mejorar su desempeño.

Werther, Davis, Guzmán (2008) En la técnica de solución de problemas, se identifican cuáles son las dificultades o razones por las que el desempeño no es lo esperado. Toda vez son detectadas, se hace un acuerdo de qué forma se superarán, sea mediante capacitación, asesoría o una reubicación de puesto. Para que la entrevista alcance sus objetivos, se debe de conducir hacia un diálogo positivo que mejore el desempeño, brindarle una nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr las metas. También permite al colaborador tener una idea de sus fortalezas y debilidades. Debe comprender el colaborador, cuando se hace comentario negativo de su desempeño, se centra en éste y no en su persona. Se debe de dar ejemplos específicos que pueden

mejorar, para que conozca con exactitud lo que se espera de su labor y los cambios que debe de realizar.

Werther, Davis, Guzmán (2008) Para realizar una entrevista eficaz de evaluación, se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos, como el destacar aspectos positivos del desempeño del trabajo, así como especificar al colaborador que la retroalimentación de evaluación es para mejorar su desempeño y no para tomar medidas disciplinarias.

Llevar a cabo la reunión en un ambiente de confidencialidad y sin interrupciones. Es recomendable realizar dos retroalimentaciones formales de revisión al año, exceptuando a los colaboradores de nuevo ingreso o con desempeño no satisfactorio que pueden ser más, para darle un mejor seguimiento.

Debe ser lo más específico posible, centrar sus comentarios, tanto negativos como positivos en el desempeño y no en la persona. Use su inteligencia emocional, guarde la calma, no discuta con el evaluado. Identifique y explique las acciones que el empleado pueda emprender para mejorar su desempeño. Concluir la retroalimentación de evaluación destacando los aspectos positivos que obtuvo el evaluado.

## 2.8. Recompensas para incentivar y pago por desempeño

Bohlander, Snell (2008) indica que el incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, con el objetivo de mejorar el rendimiento e incrementar la producción, nuestras acciones suelen regirse por incentivos, cuando realizamos una determinada actividad se hace porque de una forma u otro brinda satisfacción, lo que nos motiva a accionar. Es también el estímulo que se le otorga a un colaborador por su buen desempeño con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. El pago por desempeño está relacionado con una cultura corporativa de alto rendimiento. Incluye procesos de desarrollo profesional y gestión del talento humano, ya que ofrece más oportunidades como mejores salarios y primas más altas a grupos clave de los empleados.

### 2.8.1. Contar con planes de incentivo

Bohlander, Snell (2008) dice que la tendencia clara en la administración estratégica es la de compensación, es el aumento de los planes de incentivos llamados también como pago de variable. Los programas de pago por incentivo están basados en un nivel de desempeño básico, que debe de ser alcanzado por el colaborador, para calificar para los pagos de incentivos.

Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya un compromiso compartido, pues todas las personas contribuyen al desempeño y éxito de la organización. Los incentivos se diseñan para animar a los colaboradores a realizar un mayor esfuerzo y la realización de sus tareas. El pago de incentivos es muy valorado.

Bohlander, Snell (2008) Una de las ventajas de los incentivos, es que concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño, por lo cual proporciona una motivación real, que produce ganancias importantes para los colaboradores y la empresa, así como la compensación por incentivos que se vincula al logro de metas, los salarios base, son costos fijos que no se relaciona con la producción.

Cuando los pagos se basan en los resultados de equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo. Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo. Son un medio de atraer colaboradores de alto desempeño cuando los presupuestos de salario son bajos.

### 2.8.2. Requisitos para un plan de incentivos

Bohlander, Snell (2008) indica que para que tenga éxito un plan de incentivos, debe de ser deseado que se implemente, influido en parte por el grado de éxito se tenga en introducir el plan y el convencimiento del colaborador de sus beneficios, que se involucren en el desarrollo, administración del plan puede aumentar la disposición de aceptarlos.

Los colaboradores deben de tener muy claro la conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Es más visible si existen estándares de calidad o cantidad con lo cual juzguen su desempeño. El estar comprometido los colaboradores para cumplir con estos estándares, es primordial para el éxito de los planes de incentivo. Se requiere de confianza entre los colaboradores y sus supervisores.

Bohlander, Snell (2008) La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos sean tomados o considerados como un derecho, si no de verse como una recompensa ganada con gran esfuerzo en conjunto o individual. Los pagos de estos deben de hacerse con un cheque por separado. Las características de los incentivos financieros son la vinculación con el comportamiento valioso, considerados como un programa justo de incentivos, que los estándares de productividad y calidad sean desafiantes pero alcanzables. Los programas mejores gestionados son los que se comunican de manera clara y continua.

### 2.8.3. Establecimiento de medidas de desempeño

Para Bohlander, Snell (2008) la clave del éxito de los planes de incentivos está en que la comunicación de la importancia de las metas establecidas de la organización. Estas pueden ser satisfacción del cliente, puntualidad y minimizar los errores, producto de bajo costo, incremento de productividad. Teniendo muchas opciones de desempeño, la mayoría se enfoca en la calidad.

Para Mondy (2010) Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, su comportamiento, las competencias, el nivel de logros de metas y cual es su potencial de mejoramiento. Las actitudes, la apariencia y la iniciativa que tiene cada colaborador son bases para algunas evaluaciones. Características como liderazgo, la actitud hacia los demás, el arreglo personal, la ética la lealtad hacia la organización son factores susceptibles de juzgarse con parcialidad.

Mondy (2010) agrega cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, se puede evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea del colaborador.

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento, pueden ser de naturaleza técnica, están relacionados con las habilidades interpersonales que se orientan hacia los negocios. La contribución estratégica, da la capacidad para conectarse a las empresas con sus mercados, alineando los comportamientos de los empleados con las necesidades de la empresa.

El conocimiento del negocio tiene la capacidad de conocer como se manejan los negocios y que estas sean convertidas en acción. En tanto la credibilidad personal con la capacidad para demostrar un valor susceptible de medición, la capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo. La capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, desarrollo y evaluación. Así también la capacidad para usar la tecnología y los medios basados en internet para entregar un valor a los clientes.

Los resultados establecidos del logro de metas, debe estar dentro del control del individuo o equipo y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito. En niveles más altos las metas se pueden relacionar con los aspectos financieros. En niveles organizacionales más bajos, los Resultados pueden ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente. Este aspecto, el del logro de metas debe de ser el elemento más positivo en el proceso y que el colaborador centre su atención en el comportamiento que producirá resultados positivos.

Mondy (2010) indica que el potencial de mejoramiento muchos de los criterios que usan se centran en el pasado. Por consiguiente, deben de poner énfasis en el futuro incluyendo el comportamiento y resultados necesarios para desarrollar al colaborado y en el proceso lograr metas organizacionales.

#### 2.8.4. Administración de los planes de incentivos

Bohlander, Snell (2008) indican que: aunque se basan en la productividad, se pueden reducir los costos directos del personal, se debe de planificar, implementar y mantener con sumo cuidado

para lograr todo el beneficio. El objetivo principal es mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores tratando de motivar a que sea más productivo el colaborador.

Según Adriana M. (2018), algunos beneficios que aporta, es que reduce el favoritismo, cuando se producen recompensas que no están equilibradas, se crea un entorno inestable. Al tener estos programas, todos los colaboradores tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción, además de esto genera la lealtad, ya que al ver recompensado el esfuerzo y trabajo arduo, el colaborador se siente valorado y difícilmente buscará otras alternativas de trabajo, estos tipos de planes de incentivos atraen a personal cualificado, si se estimula adecuadamente, se obtiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a profesionales más valiosos para la empresa.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

La empresa CORSISA en el tiempo que tiene de fundación, no ha realizado una evaluación del desempeño a sus colaboradores, por lo tanto, es necesario implementar un adecuado sistema de evaluación. La evaluación es tan importante, pues aporta datos que, en este caso por no realizar y estructurar una prueba, se ha perdido datos importantes, como los colaboradores claves. Actualmente no es posible medir la contribución de los colaboradores en el logro de los objetivos de la organización, ni determinar su eficacia en la realización de las actividades que les han sido asignadas.

Se propone implementar una prueba para la empresa, que cuenta con 25 colaboradores pues resulta importante realizar la prueba, la cual medirá el desempeño de los colaboradores, así como para que pueda alinear su desempeño con los objetivos de la organización. Al implementar sistema de evaluación del desempeño, se puede conseguir la incrementación de la productividad, por medio de la mejora continua del desempeño, como resultado de la comunicación y la retroalimentación proporcionada del jefe inmediato a colaborador.

Permite también detectar necesidades de capacitación que deben de ser incluidas en un plan anual de capacitación, asegurando así mejorar las competencias del colaborador en su puesto de trabajo. Así mismo, motivar al colaborador a través del sistema de bonificaciones o incentivos. La evaluación del desempeño no puede adoptar cualquier sistema, el sistema debe de cumplir con cuatro puntos importantes, que sea válido, efectivo, confiable y aceptado por el personal.

#### **3.2. Pregunta de Investigación**

Las preguntas que dan sentido a la investigación son las siguientes: ¿Cuáles son los beneficios de contar con un sistema de evaluación?, ¿Cómo se debe definir el sistema de evaluación del

desempeño?, ¿Por qué realizar la evaluación del desempeño?, son también importantes para que les den respuestas a las principales problemáticas.

### 3.2.1. Beneficios de contar con el sistema de evaluación del desempeño

Para el gerente o jefe inmediato, evaluar el comportamiento y desempeño de sus subordinados, proporciona medidas para estandarizar el desempeño, se obtiene una comunicación más fluida, lo cual contribuye a obtener un nivel de confianza que pueda indicar como está el desempeño de cada colaborador.

Para el colaborador, saber con antelación cuales son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora, las expectativas de su jefe inmediato, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación para saber cuáles son los puntos fuertes y débiles, teniendo en cuenta lo anterior las medidas que el jefe debe tomar para mejorar el desempeño, siendo un canal de mejora los programas de capacitación y desarrollo personalizados, basando el colaborador que medidas debe tomar por su cuenta para tener mayor dedicación, atención y corregir lo que sea necesario para subir su nivel de desempeño.

El beneficio para la organización es identificar a los colaboradores que necesitan perfeccionarse en determinadas actividades, así como la selección de los que pueden ser promovidos o transferidos de puesto, evaluando el potencial humano. Así como lograr el compromiso, identificación y satisfacción de los colaboradores con la empresa.

### 3.2.2. Definición del sistema de evaluación del desempeño

Se debe definir bases objetivas de medición de labores y sus resultados. Hay que poner atención y no aceptar introducir en el sistema elementos ambiguos para los auditores internos o externos o para los observadores ya que pueden provocar distorsiones en las pruebas, pues estas pueden ocurrir cuando no se logra una imparcialidad en los aspectos, como son los elementos culturales, la calificación en este elemento puede ser afectada por las acciones recientes del

evaluado, sean buenas o malas que estén en la mente del evaluador. El tratar de ser permisivo o a veces inflexible, suele ser motivados por el deseo de agradar al grupo de colaboradores y obtener popularidad con ellos, o el imponer respeto, estas actitudes pueden resultar benévolas o tratar de dar ayuda especial a personas específicas.

### 3.2.3. Razones por las que se debe realizar una evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) Todos los colaboradores necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, para así tener una idea clara de cómo ejercer su trabajo y para que pueda corregir lo que está haciendo mal, el punto clave de la evaluación es la retroalimentación para tener la idea de su potencial. Las razones principales para evaluar a los colaboradores pueden ser, el brindar información relevante sobre la cual el jefe inmediato puede tomar decisiones sobre incremento de salario o promoción de puesto, también permite desarrollar un plan para corregir deficiencias y reforzar al colaborador de manera adecuada, donde participan directamente el jefe y el colaborador y así revisar los planes de carrera tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas exhibidas por la evaluación.

## 3.3. Objetivos

La medición del potencial humano, así como permitir que los recursos humanos sean una importante ventaja competitiva de la organización, el dar oportunidad de crecimiento y brindar las condiciones de participación efectiva a todos los que conforman la organización. La finalidad es determinar el valor del trabajo que realiza un colaborador.

### 3.3.1. Objetivo general

Definir políticas y normas para el proceso de evaluación del desempeño. Estas definiciones son esenciales, así como la participación de los colaboradores junto con los jefes inmediatos en la toma de decisiones de las cuáles serán las normas y políticas que rijan la evaluación. Informar al colaborador sobre cómo está realizando su trabajo y lo que se espera. La corrección de posibles

errores de comportamiento, de resultados, respecto a los objetivos establecidos previamente. Adecuar eficazmente al colaborador con el puesto de trabajo.

### 3.3.2. Objetivos específicos

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño de acuerdo con cada departamento de la empresa.
- Preparar de forma adecuada al personal que estará a cargo de la evaluación del desempeño.
- Evaluar, para monitorear el potencial, desempeño y rendimiento de cada colaborador.

### 3.4. Alcances y límites

Los alcances nos dirán con precisión cuántos de los colaboradores se encuentran en el nivel estándar de su desempeño laboral, los que cumplen o sobresalen en sus labores y si mantienen una línea de calidad en su trabajo, también verificaremos a los que no están cumpliendo con el nivel básico o estándar. Los límites, al no tener una inducción correcta los colaboradores pueden creer que al obtener un bajo rendimiento en la evaluación sean castigados con rebaja de salario, les van a negar algún permiso, incluso despedidos y por esta razón no quieren colaborar en ser evaluados o que ellos mismos por sus temores hagan que la prueba tenga distorsiones.

### 3.8. Metodología

El estudio se hizo por medio de una encuesta. Fue realizada en la modalidad de Google forms enviando un enlace para facilitar al colaborador contestar los enunciados en un momento de descanso en su teléfono móvil. Se realizó la prueba a 24 colaboradores, en forma virtual, los resultados obtenidos sirvieron de base para la definición de las conclusiones y recomendaciones. El modelo utilizado para esta encuesta es cualitativo, se incluye en los anexos. Se hace el vaciado de información obtenido en Google Drive para su análisis e interpretación, adjuntando gráficas para mejor comprensión de los resultados obtenidos.

## Capítulo 4

### Presentación de Resultados

#### 4.1. Sistematización del estudio de caso

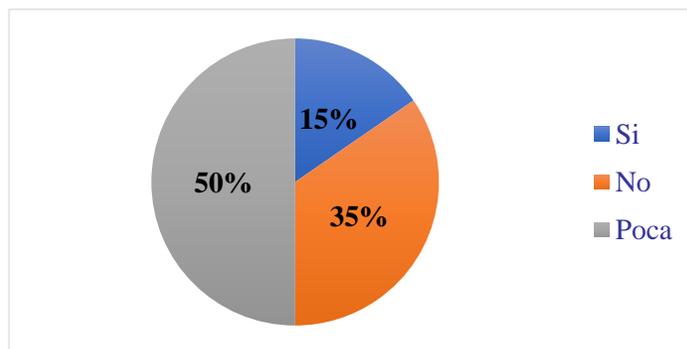
Se realizó una encuesta para conocer la percepción de los colaboradores sobre la evaluación del desempeño, si recibe información sobre su trabajo, como lo lleva a cabo, si conoce sobre lo que valora la empresa de su desempeño. Desde el inicio de actividades de Corsisa no se ha realizado ninguna evaluación del desempeño, por lo cual se hace una propuesta en la modalidad de la prueba de 360° enfocado en cinco competencias principales, que el Gerente General considera necesarias para evaluar a cada colaborador.

#### 4.2. Análisis de resultados del estudio de caso

Adjunto, vaciado de información y gráficas de los resultados, refleja la opinión de colaboradores.

**Gráfica No. 2**

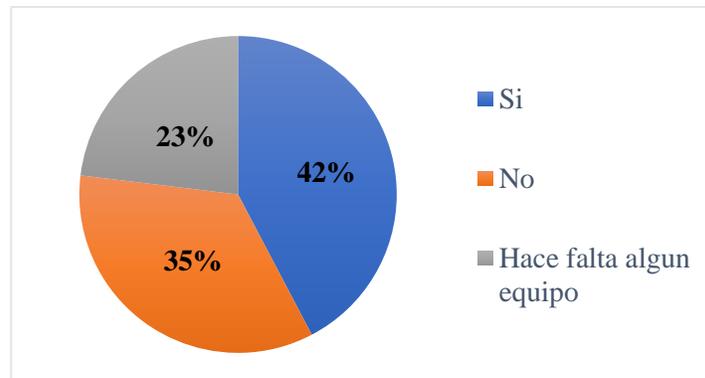
**Inducción que se recibe al ingresar a la empresa.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Basado en los resultados, un 50% recibió poca inducción al momento de ingresar a la empresa, un 35% no recibió inducción y un 15% si recibió la información necesaria.

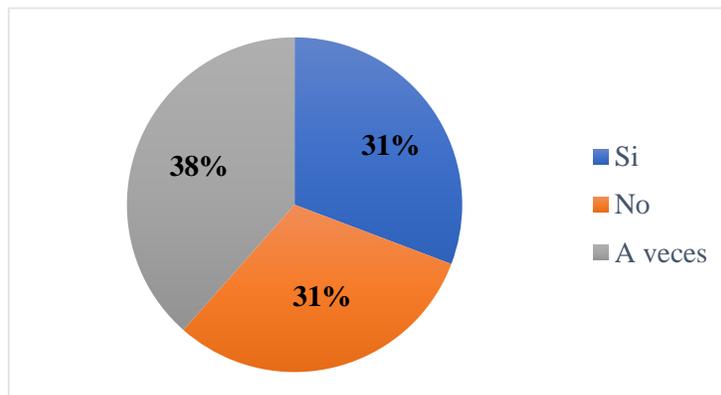
**Gráfica No.3**  
**Equipo necesario para el desempeño del puesto.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Un 42% responde que sí cuenta con el equipo, un 35% no cuenta con el y un 23% le hace falta equipo.

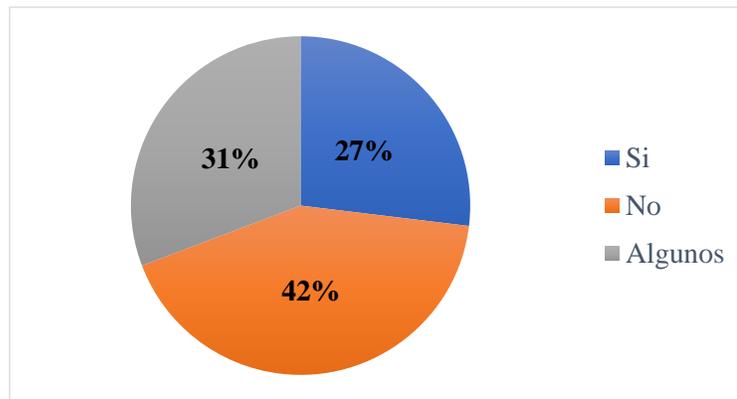
**Gráfica No. 4**  
**Trabajo manual y repetitivo**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Los resultados son, un 38% indica que a veces realiza un trabajo manual y repetitivo, un 31% afirma que sí es manual y repetitivo y un 31% que no es manual y repetitivo

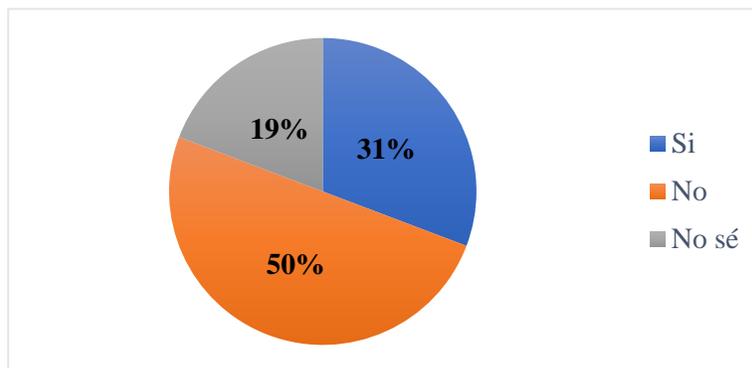
**Gráfica No. 5**  
**Conocimiento objetivos de evaluación.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Basado en los resultados, un 42% indica no conocer los objetivos de la evaluación del desempeño, el 31% conoce algunos aspectos y un 27% sí conoce los objetivos

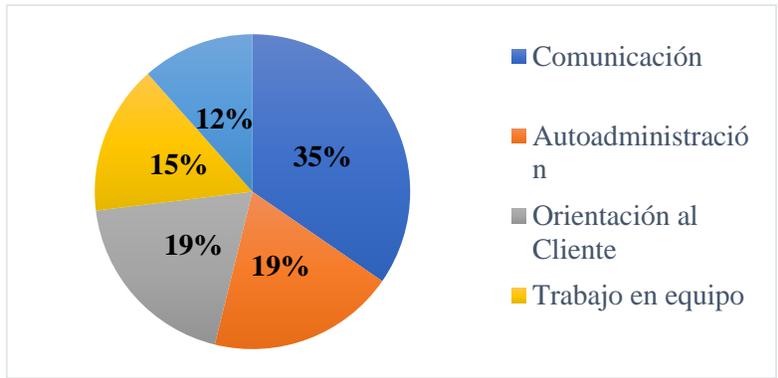
**Gráfica No. 6**  
**Conocimientos aspectos de desempeño más valorados**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Basado en los resultados, un 50% no conoce los aspectos de desempeño que más valora la empresa, un 31% sí conoce los aspectos y un 19% no sabe los aspectos de desempeño.

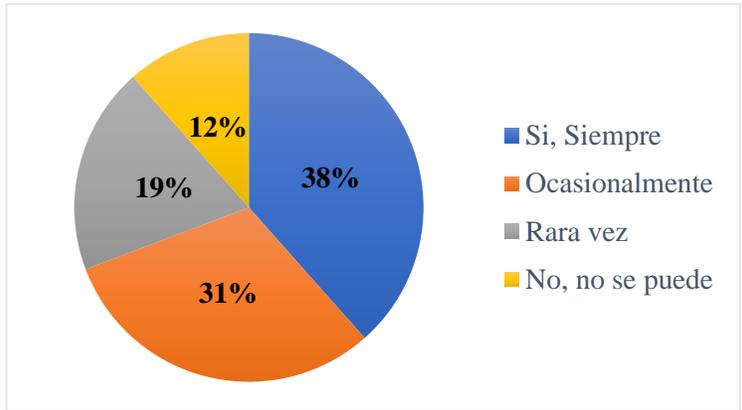
**Gráfica No. 7**  
**Factores más importantes de la evaluación del desempeño de su puesto.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

El 35% indica que la comunicación es el factor más importante de la evaluación, un 19% opina que es orientación al cliente, un 19% indica que es autoadministración, un 15% indica que es trabajo en equipo y un 12% la calidad de trabajo realizado.

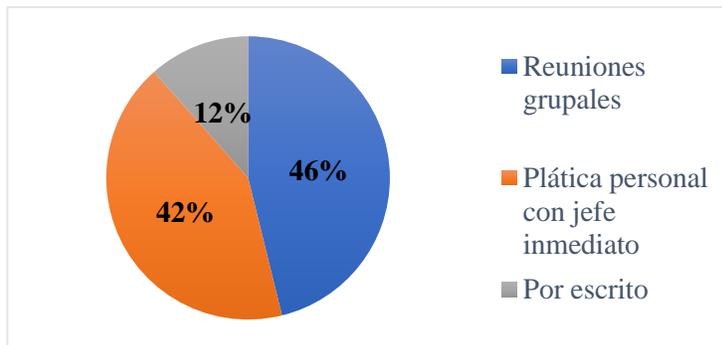
**Gráfica No. 8**  
**Trabajo en equipo**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Con base en los resultados, un 38% comenta que sí se trabaja en equipo, un 31% indica que ocasionalmente se trabaja en equipo, un 19% rara vez se trabaja en equipo y un 12% indica que no pueden trabajar en equipo.

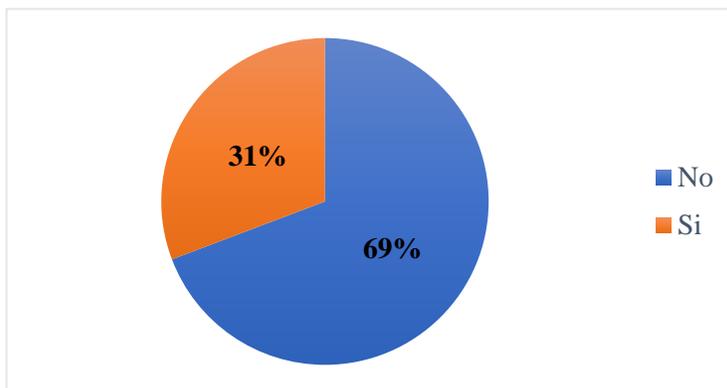
**Gráfica No. 9**  
**Forma en las que se da a conocer el desempeño**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Con base en los resultados, un 46% recibe información de su desempeño en reuniones grupales, un 42% recibe retroalimentación por medio de plática una plática personal con jefe inmediato y un 12% recibe por escrito.

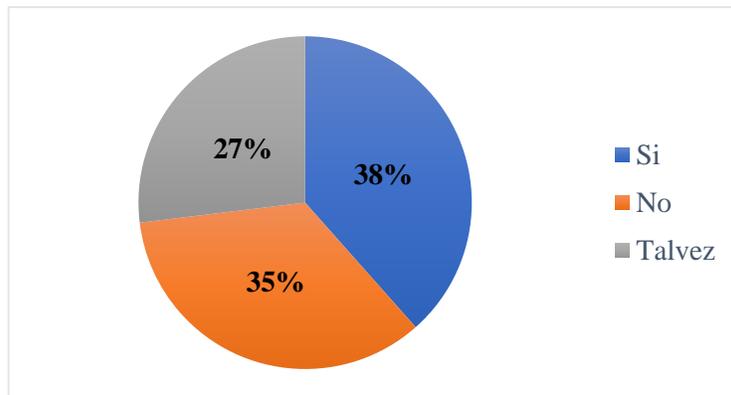
**Gráfica No. 10**  
**Realización de la evaluación del desempeño**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Con base en los resultados, un 69% no ha realizado una evaluación del desempeño, un 31% sí ha hecho una evaluación del desempeño.

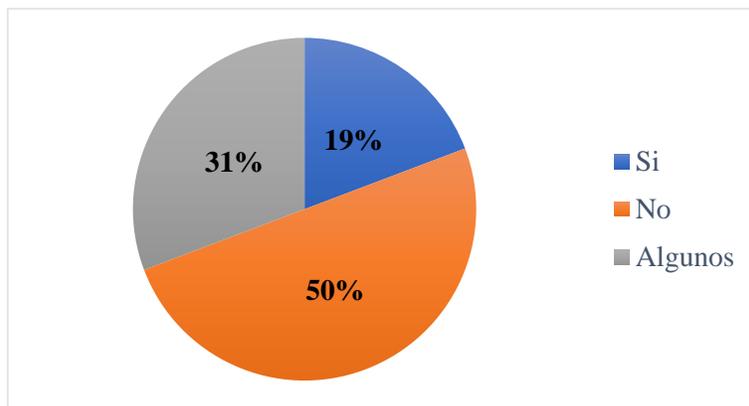
**Gráfica No. 11**  
**Necesidad de ser evaluado**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Un 38% opina que, sí es indispensable ser evaluado, un 35 % considera que no es indispensable y un 27% cree que tal vez es indispensable sea evaluado.

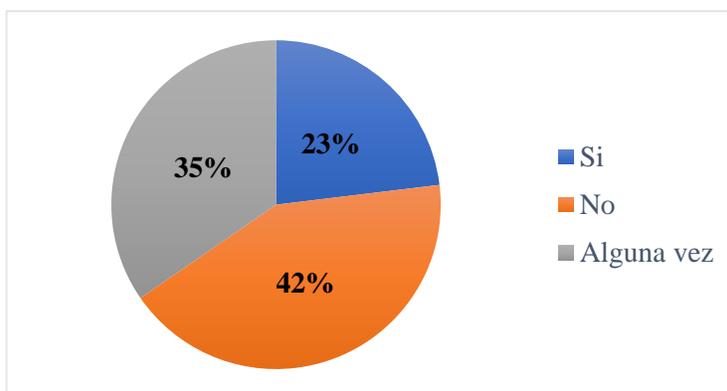
**Gráfica No. 12**  
**Conocimientos de beneficios que se obtendrían por medio de una evaluación**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

El 50% no conoce los beneficios que obtendría, un 31% conoce algunos beneficios que brinda la empresa y un 19%, sí conoce los beneficios que obtendría.

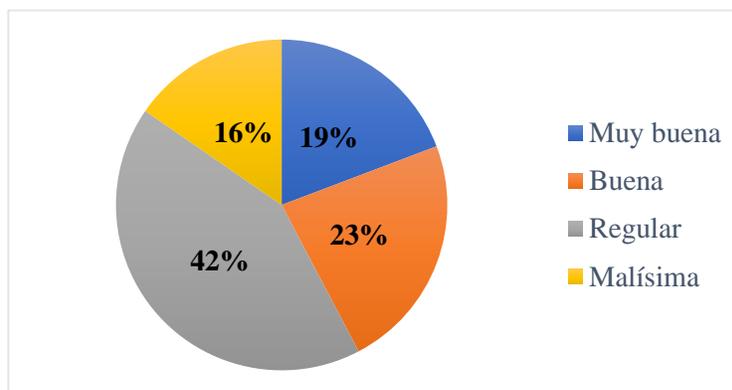
**Gráfica No. 13**  
**Población que ha asistido a cursos por su cuenta para mejorar su desempeño**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Basado en los resultados, un 42% no ha tomado cursos para mejorar su desempeño, un 35% alguna vez lo ha hecho y un 23% sí ha tomado cursos para mejorar su desempeño.

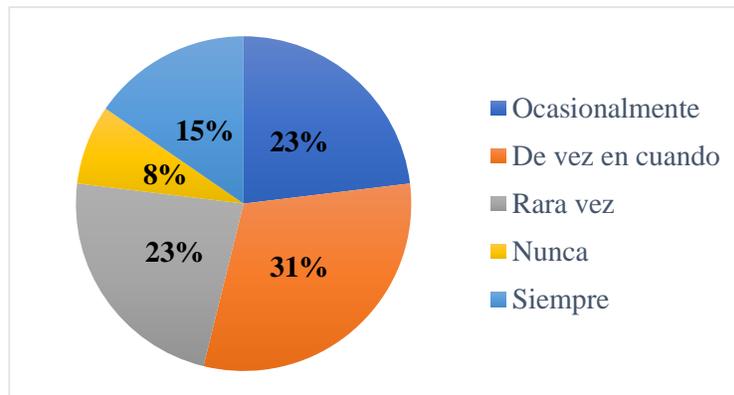
**Gráfica No. 14**  
**Comunicación con el jefe inmediato.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

El 42% indica que la calidad de comunicación con su jefe inmediato es regular, un 23% indica que es buena, un 19% muy buena y un 16% indica que es malísima la comunicación con su jefe inmediato.

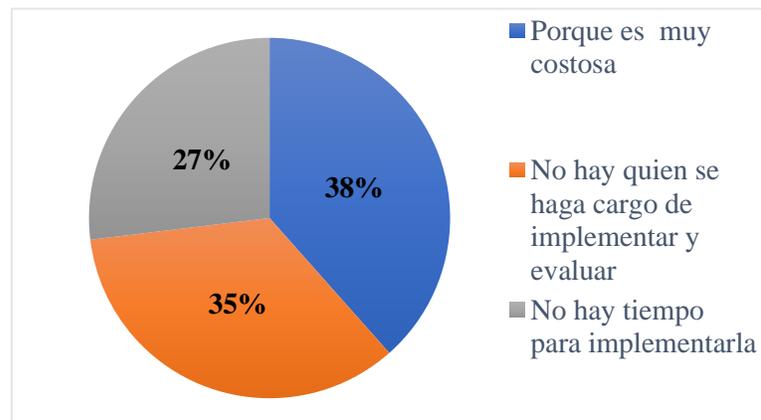
**Gráfica No. 15**  
**Participación en solución de problemas en la empresa**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Con base en los resultados, un 31% se involucra en los problemas de la empresa de vez en cuando, un 23% ocasionalmente, un 23% rara vez un 15% siempre y un 8% nunca participa en la solución de problemas en la empresa.

**Gráfica No.16**  
**Razones por las que no han implementado una evaluación del desempeño.**



Fuente: Dora Catalina Peña (2018)

Basado en los resultados, un 38% opina que las razones por las que no se ha implementado una evaluación del desempeño es por el costo, un 35% opina que es porque no hay quien se haga cargo de implementar y evaluar y un 27% opina que no hay tiempo para implementarla.

## Conclusiones

El no tener bien informado al colaborador de las actividades que debe realizar, se debe en gran parte al desconocimiento de su perfil de puesto, esto causa que no lleguen a cubrir la expectativa y necesidades que debe cubrir el puesto que desempeña. El no saber cuáles son los objetivos de su puesto, que evalúan su comportamiento y desempeño hacen que no sea eficaz el trabajo y que no se cumplan los objetivos de la empresa, así también se pueden evitar el sobrecargo de actividades o que se dupliquen las funciones, lo que ocasiona que se tengan errores y se culpen los colaboradores o que ninguno de los dos quiera asumir la función y se comienzan a presentar fallas.

Definiendo el sistema de evaluación, en este caso será el del desempeño 360° sea amigable, sencillo y asertivo, con bases objetivas medibles y alcanzables, ya que la mayoría de los colaboradores, no han enfrentado una evaluación del desempeño, no tienen conocimiento de los beneficios que puede darles, más como un beneficio lo ven como una amenaza, pues piensan que es más para castigo que una forma de crecimiento laboral, debe lograrse un ambiente de imparcialidad e igualdad de oportunidades para que tengan el crecimiento o de ser promovidos a puestos superiores.

La retroalimentación es una herramienta necesaria, para que los colaboradores tengan una idea clara de cómo ejercer y nivelar la calidad de su trabajo y ayude a mantener una comunicación eficaz con su jefe inmediato. El darle el seguimiento a la capacitación que se requiere y evaluar el avance que se obtenga puede ayudar a promover de puesto o incrementar su salario en base a su desempeño al alcanzar las metas trazadas logrará que se alcancen los objetivos de la empresa.

## **Recomendaciones**

Es necesario que se realice un perfil de puesto y que sea entregada una copia, para que el colaborador sepa cuales son sus funciones, su rol en la empresa, así como las normas de convivencia a los que se debe regir, teniendo de esta manera de primera mano la información que debe cubrir en cada una de las funciones de su puesto.

Dar a conocer a todo el personal el sistema que se ha elegido para evaluar su desempeño, darles la capacitación de cómo se realizará, si es digital o física la prueba, así como informarles que deben de ser evaluados dos veces al año, incluyendo al colaborador que lleve seis meses en adelante en la empresa.

Es indispensable que la entrevista de retroalimentación se realice en un ambiente privado, debe ser un proceso de comunicación asertiva y específica de parte del jefe inmediato con cada miembro de su equipo, de manera presencial, tratando de ser lo más específico y objetivo posible con los resultados, dar los resultados más bajos primero, para compensar con los positivos. Acompañar de ejemplos e información válida para no dejar dudas o que se pueda generar malentendidos.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos**. (8ª ed.) de México: McGraw-Hill interamericana.
- Chiavenato, I (2009). **Gestión Del Talento Humano**. (3ª ed.) México D.F.: McGraw Hill.
- Werther, Davis, Guzmán. (2008). **Administración De Recursos Humanos**. (7ª ed.) México, D. F.: McGraw Hill.
- Werther, Jr. William B. Davis, Keith. (2014). **Administración De Recursos Humanos**. México: McGraw Hill.
- Bohlander, George. Snell Scott. (2008) **Administración De Recursos Humanos**. (14ª ed.) México: Cenange Learning.
- Mondy. R W. (2010) **Administración De Recursos Humanos**. (11ª ed.) México: Pearson Educación.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Tabla de variable

Tabla de Variables: Estudio de caso sobre la Evaluación del desempeño en una empresa que se dedica a la reparación de computadoras					
PROBLEMÁTICA	VARIABLE DE ESTUDIO	SUBTEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
La empresa en el tiempo que tiene de fundación, no se ha realizado una evaluación del desempeño de sus colaboradores, por lo tanto, es necesario implementar un adecuado sistema.	Proceso de Evaluación del Desempeño	Inexistencia de la evaluación del desempeño.	¿Cuáles son los beneficios de contar con el sistema de evaluación del desempeño?	Definir políticas y normas para el proceso de evaluación del desempeño.	Implementar un sistema de evaluación del desempeño de acuerdo con cada departamento de la empresa.
		Establecimiento de inducción para la implementación de la evaluación.	¿Cómo definir el sistema de evaluación del desempeño?		Preparar de forma adecuada al personal que estará a cargo de la evaluación del desempeño.
		La importancia de la evaluación del desempeño.	¿Por qué realizar la evaluación del desempeño?		Evaluar para saber el potencial, desempeño y rendimiento de cada colaborador.

## Anexo 2

### Tabla Marco teórico

Variable de Estudio Por Investigar	Temas para desarrollar	Referencias Propuestas.
Proceso de Evaluación del Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Concepto de Evaluación del desempeño.</li> <li>2) Objetivos de la evaluación del desempeño.</li> <li>3) Administración del desempeño</li> </ol>	<p>*Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Chiavenato, Idalberto. Tercera Edición Mc Graw Hill.</p> <p>Gestión del Talento Humano. Chiavenato, Idalberto. Mc Graw Hill.</p> <p>Mondy. R Wayne (2010) Administración de Recursos Humanos, México: Pearson Educación.</p>
Sub temas de la variable de estudio	Temas para desarrollar	Referencias Propuestas.
Inexistencia de la Evaluación del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cuáles son los beneficios de la Evaluación del Desempeño.</li> <li>2) Por qué se debe evaluar el desempeño</li> </ol>	Gestión del Talento Humano. Chiavenato, Idalberto. Tercera Edición Mc Graw Hill.
Establecimiento de la implementación de la evaluación del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Métodos tradicionales de la Evaluación del desempeño. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de puntuación.</li> <li>• Lista de verificación</li> <li>• Selección forzada</li> <li>• Registro de acontecimientos notables</li> </ul> </li> <li>2) Métodos modernos de la evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Administración por objetivos.</li> <li>• Evaluaciones Psicológicas.</li> <li>• Centros de evaluación</li> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Evaluación 360°</li> </ul> </li> <li>3) Capacitación de los evaluadores.</li> <li>4) Entrevistas de evaluación</li> </ol>	<p>Werther, Davis, Guzmán. (2008). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano. (215-239). México, D. F.: McGraw Hill.</p>

Sub temas de la variable de estudio	Temas para desarrollar	Referencias Propuestas.
	5) Métodos modernos de la evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Administración por objetivos.</li> <li>• Evaluaciones Psicológicas.</li> <li>• Centros de evaluación</li> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Evaluación 360°</li> </ul> 6) Capacitación de los evaluadores. 7) Entrevistas de evaluación	Werther, Davis, Guzmán. (2008). Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano. (215-239). México, D. F.: McGraw Hill.
Recompensas para incentivar y pago por desempeño	1) Razones para los planes de incentivos. 2) Requisitos para un plan de incentivos 3) Establecimiento de medidas de desempeño.	Administración de Recursos Humanos. Bohlander, George. Snell Scott. CENGAGE Learning.

## Anexo 3

### Cuestionario Implementación Evaluación del Desempeño Implementación Evaluación del desempeño

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan observar la percepción que tiene el colaborador sobre la implementación del sistema de Evaluación del Desempeño. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la casilla correspondiente que describa mejor su opinión. Uso exclusivo con fines de estudio y anónima

#### \*Obligatorio

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa, recibió inducción al puesto que ocupa? \*
  - Si
  - No
  - poca
2. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de su puesto? \*
  - Si
  - No
  - Hacen falta algunos insumos o instrumentos.
3. ¿El trabajo que usted realiza es manual y repetitivo? \*
  - Si
  - No
  - A veces.
4. ¿Conoce los objetivos por los cuales evalúan su desempeño? \*
  - Si
  - No
  - Algunos
5. ¿Conoce los aspectos de desempeño que más valora la empresa en los colaboradores? \*
  - Si
  - No
  - No sé
6. ¿Qué factor cree usted que es más importante en la evaluación del desempeño de su puesto? \*
  - Comunicación
  - Calidad de Trabajo realizado

- Trabajo en equipo
  - Orientación al cliente
  - Autoadministración
7. ¿Se trabaja en equipo en el departamento donde usted se desempeña? \*
- Si, Siempre
  - Ocasionalmente
  - Rara vez
  - No, no se puede trabajar en equipo.
8. ¿De qué forma le dan a conocer aspectos de su comportamiento y desempeño? \*
- Reuniones grupales
  - Plática personal con su jefe inmediato
  - Por escrito
9. ¿Ha realizado alguna vez en su vida laboral una evaluación del desempeño? \*
- Si
  - No
10. ¿Cree usted que es indispensable sea evaluado su desempeño de trabajo en la organización? \*
- Tal vez
  - Si
  - No
11. ¿Conoce usted los beneficios que obtendría si se implementara una evaluación del desempeño? \*
- Si
  - No
  - Algunos.
12. ¿Ha tomado medidas por su cuenta para mejorar su desempeño? \*
- Si
  - No
  - Alguna vez
13. ¿Como es la comunicación con su jefe inmediato? \*
- Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Malísima
14. ¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas en la empresa? \*
- Ocasionalmente
  - De vez en cuando
  - Rara vez
  - Nunca

- Siempre

15. ¿Por qué cree usted que la empresa no ha implementado una evaluación del desempeño? \*

- Porque es muy costosa
- No hay quien se haga cargo de implementar y evaluar
- No hay tiempo para implementarla

## Anexo 4

### Propuesta Evaluación del Desempeño 360°

#### Evaluación del Desempeño 360° Auto.

Nombre: \_\_\_\_\_

Contabilidad	Corsisa IT	HP Comercial	HP Consumo	Payless / Lexmark	Sistemas	Mercadeo
	Técnico   Ventas	Técnico   Recep.	Técnico   Recep.	Técnico   Recep	Progra Ventas	

01 a 04	05 a 06	07 a 08	09 a 10
Deficiente	Necesita mejorar	Bueno	Excelente

Competencia	No.	Criterio de Evaluación	Resultado Obtenido	Resultado Esperado	Objetivo
Comunicación	1	Es reconocido por dar información exacta en diferentes situaciones.		5	10
	2	Habla con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.		5	10
	3	Comprueba que la persona que da instrucciones ha comprendido lo que dice y la consecuencia del mensaje		5	10
	4	Da información clara y precisa.		5	10
	5	Habla con superiores para recibir y/o proporcionarles información.		5	10
Calidad de Trabajo	1	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.		5	10
	2	Lo valorizan por sus conocimientos.		5	10
	3	Comparte con los demás su conocimiento y expertis.		5	10
	4	conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función		5	10
	5	Demuestra interés por aprender.		5	10
Trabajo en Equipo	1	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación		5	10
	2	Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos		5	10
	3	Da reconocimiento público a las contribuciones de los miembros del equipo.		5	10
	4	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.		5	10
	5	Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.		5	10
Orientación al Cliente	1	Crea necesidades en e cliente para fidelizarlo.		5	10
	2	Logra ganar clientes y consigue que lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros		5	10
	3	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es cortés		5	10
	4	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		5	10
	5	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente		5	10
Automatización.	1	Tiene iniciativa para adquirir nuevos conocimientos.		5	10
	2	Apoya nuevos proyectos.		5	10
	3	Soluciona conflictos de manera eficaz y eficiente en su área de trabajo		5	10
	4	Transforma ideas en acciones para simplificar procesos		5	10
	5	Cumple con las obligaciones establecidas.		5	10

Observaciones del Evaluador: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Promedio:	#iDIV/0!	Mediana:	#iNUM!	Moda:	#N/A
Promedio Anterior					

Elaborado por: Dora Catalina Peña López. Universidad Panamericana (2018.)

### Evaluación del Desempeño 360° Superior.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto:

Contabilidad	Corsisa IT	HP Comercial	HP Consumo	Payless / Lexmark	Sistemas	Mercadeo
	Técnico   Ventas	Técnico   Recep.	Técnico   Rece	Técnico   Recep.	PrograVentas	

Rango Calificación:

01 a 04	05 a 06	07 a 08	09 a 10
Deficiente	Necesita mejorar	Bueno	Excelente

Competencia	No.	Criterio de Evaluación	Resultado Obtenido	Resultado Esperado	Objetivo
Comunicación	1	Es reconocido por dar información exacta en diferentes situaciones.		5	10
	2	Habla con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.		5	10
	3	Comprueba que la persona que da instrucciones ha comprendido lo que dice y la consecuencia del mensaje		5	10
	4	Da información clara y precisa.		5	10
	5	Habla con superiores para recibir y/o proporcionarles información.		5	10
Calidad de trabajo	1	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.		5	10
	2	Lo valorizan por sus conocimientos.		5	10
	3	Comparte con los demás su conocimiento y expertis.		5	10
	4	conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función		5	10
	5	Demuestra interés por aprender.		5	10
Trabajo en Equipo	1	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación		5	10
	2	Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos		5	10
	3	Da reconocimiento público a las contribuciones de los miembros del equipo.		5	10
	4	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.		5	10
	5	Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.		5	10
Orientación al cliente	1	Crea necesidades en e cliente para fidelizarlo.		5	10
	2	Logra ganar clientes y consigue que lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros		5	10
	3	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es cortés		5	10
	4	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		5	10
	5	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente		5	10
Autoadministración.	1	Tiene iniciativa para adquirir nuevos conocimientos.		5	10
	2	Apoya nuevos proyectos.		5	10
	3	Soluciona conflictos de manera eficaz y eficiente en su área de trabajo		5	10
	4	Transforma ideas en acciones para simplificar procesos		5	10
	5	Cumple con las obligaciones establecidas.		5	10

Observaciones del Evaluador: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Promedio:	5	Mediana:	5	Moda:	5
Promedio Anterior					

Elaborado por: Dora Catalina Peña López. Universidad Panamericana (2018.)

### Evaluación del Desempeño 360° Par

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto:

Contabilidad	Corsisa IT	HP Comercial	HP Consumo	Payless / Lexmark	Sistemas	Mercadeo
	Técnico   Ventas	Técnico   Recep.	Técnico   Recep.	Técnico   Recep.	Progra Ventas	

Rango Calificación:

01 a 04	05 a 06	07 a 08	09 a 10
Deficiente	Necesita mejorar	Buena	Excelente

Competencia	No.	Criterio de Evaluación	Resultado Obtenido	Resultado Esperado	Objetivo
Comunicación	1	Es reconocido por dar información exacta en diferentes situaciones.		5	10
	2	Habla con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.		5	10
	3	Comprueba que la persona que da instrucciones ha comprendido lo que dice y la consecuencia del mensaje.		5	10
	4	Da información clara y precisa.		5	10
	5	Habla con superiores para recibir y/o proporcionarles información.		5	10
Calidad de Trabajo	1	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.		5	10
	2	Lo valorizan por sus conocimientos.		5	10
	3	Comparte con los demás su conocimiento y expertis.		5	10
	4	conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.		5	10
	5	Demuestra interés por aprender.		5	10
Trabajo en Equipo	1	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.		5	10
	2	Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.		5	10
	3	Da reconocimiento público a las contribuciones de los miembros del equipo.		5	10
	4	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.		5	10
	5	Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.		5	10
Orientación al cliente	1	Crea necesidades en e cliente para fidelizarlo.		5	10
	2	Logra ganar clientes y consigue que lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.		5	10
	3	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es cortés.		5	10
	4	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		5	10
	5	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.		5	10
Autoadministración	1	Tiene iniciativa para adquirir nuevos conocimientos.		5	10
	2	Apoya nuevos proyectos.		5	10
	3	Soluciona conflictos de manera eficaz y eficiente en su área de trabajo.		5	10
	4	Transforma ideas en acciones para simplificar procesos.		5	10
	5	Cumple con las obligaciones establecidas.		5	10

Observaciones del Evaluador: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Promedio:	#7DIV/0!	Mediana:	#7NUM!	Moda:	#N/A
Promedio Anterior					

Elaborado por: Dora Catalina Peña López, Universidad Panamericana (2018.)

Evaluación del Desempeño 360º Resumen.

Nombre: \_\_\_\_\_

Revisar Resultado anterior.

Contabilidad	Corsisa IT	HP Comercial	HP Consumo	Peyless / Lexmark	Sistemas	Mercado
	Técnico / Ventas	Técnico / Recep.	Técnico / Recep.	Técnico / Recep.	Progra/Ventas	

Rango Calificación:	01 a 04 Deficiente	05 a 06 Necesita mejorar	07 a 08 Bueno	09 a 10 Excelente
---------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------	----------------------

Competencia	No.	Criterio de Evaluación	Auto Evaluación	Superior	Par	Resultado Esperado	Objetivo	Promedio por Criterio	Promedio por Competencia	Calificación Anterior
Comunicación	1	Es reconocido por dar información exacta en diferentes situaciones.	0	0	0	5	10	0	0	
	2	Habla con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.	0	0	0	5	10	0		
	3	Comprueba que la persona que da instrucciones ha comprendido lo que dice y la consecuencia del mensaje.	0	0	0	5	10	0		
	4	Da información clara y precisa.	0	0	0	5	10	0		
	5	Habla con superiores para recibir y/o proporcionarles información.	0	0	0	5	10	0		
Calidad de Trabajo	1	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.	0	0	0	5	10	0	0	
	2	Lo valorizan por sus conocimientos.	0	0	0	5	10	0		
	3	Comparte con los demás su conocimiento y expertis.	0	0	0	5	10	0		
	4	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	0	0	0	5	10	0		
	5	Demuestra interés por aprender.	0	0	0	5	10	0		
Trabajo en Equipo	1	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.	0	0	0	5	10	0	0	
	2	Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.	0	0	0	5	10	0		
	3	Da reconocimiento público a las contribuciones de los miembros del equipo.	0	0	0	5	10	0		
	4	Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	0	0	0	5	10	0		
	5	Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.	0	0	0	5	10	0		
Orientado al Cliente	1	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo.	0	0	0	5	10	0	0	
	2	Logra ganar clientes y consigue que lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.	0	0	0	5	10	0		
	3	Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es cortés.	0	0	0	5	10	0		
	4	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	0	0	0	5	10	0		
	5	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	0	0	0	5	10	0		
Autodisponibilidad	1	Tiene iniciativa para adquirir nuevos conocimientos.	0	0	0	5	10	0	0	
	2	Apoya nuevos proyectos.	0	0	0	5	10	0		
	3	Soluciona conflictos de manera eficaz y eficiente en su área de trabajo.	0	0	0	5	10	0		
	4	Transforma ideas en acciones para simplificar procesos.	0	0	0	5	10	0		
	5	Cumple con las obligaciones establecidas.	0	0	0	5	10	0		

Observaciones del Evaluador: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Promedio Anterior: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Dora Catalina Peña López, Universidad Panamericana (2018.)

### Cierre de Brechas

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto:	Contabilidad	Corsisa IT	HP Comercial	HP Consumo	Payless / Lexmark	Sistemas
		Técnico   Ventas	Técnico   Recep.	Técnico   Recep.	Técnico   Recep.	Progra Ventas

Competencia	Resultado obtenido	Fortaleza	Area de mejora	Cierre de brecha
Comunicación	0%			100%
Calidad de trabajo	0%			100%
Trabajo en equipo	0%			100%
Orientación al Cliente	0%			100%
Autoadministración	0%			100%

Elaborado por: *Dora Catalina Peña López, Universidad Panamericana (2018.)*

### Gráfico por Criterio

