

100.-

PE-ECI-192
5968

B. Upama I - 15, 930 - 2010

**Factores a incluir en la evaluación de desempeño
dirigida a jefaturas en una empresa de la industria de alimentos**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Ana Lucrecia Güitz Quirán

Licda. Patricia de León Guevara, Asesora
Dr. Luis Roberto García Leiva, Revisor

Guatemala, septiembre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc.. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc.. Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Cristina López
Examinadora**

**Licda. Ingrid de Núñez
Examinadora**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinadora**

**Lic. Licda. Patricia de León
Asesora**

**Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor**



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0047-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE SEPTIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Patty de León Guevara , tutora y doctor Luis Roberto García, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ FACTORES A INCLUIR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDA A JEFATURAS EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS ”. Presentada por la estudiante Ana Lucrecia Güitz Quirán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00103, de fecha 26 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



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

Guatemala, 14 de mayo del 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Factores a incluir en la Evaluación del Desempeño dirigida a Jefaturas en una empresa de la Industria de Alimentos”, realizado por: Ana Lucrecia Güitz Quirán, carné número 0909188, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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


M.A. Patty de León Guevara
Tutor

Licda. Patricia de León G.
Administradora de Empresas
Colegiada N.º 6761

Guatemala, 28 de mayo de 2010.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

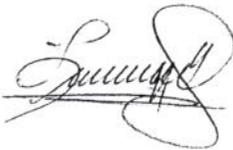
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **“Factores a incluir en la Evaluación del Desempeño dirigida a Jefaturas en una empresa de la Industria de Alimentos”** elaborado por la estudiante **Ana Lucrecia Güitz Quirán** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho Seminario Integrador.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', written over a horizontal line.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.346.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante GÜITZ QUIRÁN, ANA LUCRECIA con número de carné 0909188, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiseis días del mes de julio del año dos mil diez. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicaño
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	1
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Industria alimentaria de la Edad Antigua	2
1.1.2 Industria alimenticia en la Edad Media	5
1.1.3 Industria alimenticia en la Edad Moderna	6
1.1.4 Industria alimenticia en la Época Actual	7
1.1.5 Industria alimenticia en Guatemala	9
1.1.6 Historia de la empresa de estudio	12
1.2 Marco Teórico	
1.2.1 La historia de la evaluación del desempeño	17
1.2.2 Evaluación del desempeño	19
1.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	24
1.2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño	26
1.2.5 Desventajas de la evaluación del desempeño	27
1.2.6 Responsabilidades en la evaluación del Desempeño	27
1.2.7 La comisión de evaluación del desempeño	30
1.2.8 Beneficios de la evaluación del desempeño	31
1.2.9 Métodos de evaluación del desempeño	34
1.2.9.1 Métodos basados en características	35

	Página
1.2.9.2 Métodos basados en el comportamiento	36
1.2.9.3 Métodos basados en resultados	37
1.2.9.4 Otros métodos de evaluación del desempeño	42
1.2.10 Tipos de evaluación del desempeño	44
1.2.11 Proceso de evaluación del desempeño	46
1.2.11.1 Esquema completo de la evaluación del desempeño	47
1.2.12 Dificultades de la evaluación del desempeño	48
1.2.13 Aspectos claves para el éxito de un programa de Evaluación del desempeño	49
1.3 Planteamiento del problema	50
1.4 Objetivos	
1.4.1 General	51
1.4.2 Específicos	51
1.5 Alcances y límites	52
Capítulo 2	
2. Metodología	53
2.1 Sujetos	54
2.2 Instrumentos	55
2.3 Procedimiento	58

	Página
Capítulo 3	
3. Resultados	
3.1 Resultados de entrevista estructurada dirigida a gerentes	60
3.2 Resultados del cuestionario dirigido a los jefes	72
3.3 Resultados de entrevista estructurada dirigida a experto en evaluación del desempeño	83
3.4 Análisis cualitativo – comparativo Diferencias y similitudes entre los Gerentes y Jefes de Departamento	86
3.5 Fortalezas y debilidades del proceso actual de Evaluación del desempeño	89
Capítulo 4	
4. Análisis de resultados	91
Capítulo 5	
5. Conclusiones	97
5.1 Recomendaciones	99

Página

Capítulo 6

6. Propuesta

Contenido 102

Capítulo 7

7. Referencias 120

Capítulo 8

8. Anexos

Anexo 1 Propuesta formato de evaluación de desempeño 113

Anexo 2 Entrevista estructurada dirigida a gerentes 125

Anexo 3 Cuestionario estructurado dirigido a jefes 129

Anexo 4 Entrevista estructurada dirigida a experto 132

Resumen

La investigación trata sobre los factores a incluir en la evaluación del desempeño dirigida a jefaturas en una empresa de la industria de alimentos dado que la gestión del desempeño se ha convertido en la herramienta administrativa más importante del siglo XXI, por tratarse de las actividades de las personas que se deben evaluar, es menester conocer cuales son sus motivaciones, requerimientos sociales y personales, sus capacidades, sus habilidades y destrezas, para buscar con ello un mejor desempeño y su mayor aportación a la visión y misión de la empresa.

El capítulo 1, describe la historia de la evolución de la industria alimenticia desde la edad antigua hasta la época actual, así como la historia de la evaluación del desempeño, la cual se empezó a llevar a cabo desde el momento en el que una persona empleó a otra y estudio. En este capítulo también se analiza la parte conceptual de la evaluación del desempeño, sus objetivos, ventajas, desventajas, la responsabilidades durante el proceso, la comisión de la evaluación del desempeño, los métodos más conocidos y aplicados en el ámbito organizacional, así como los tipos de evaluación, en qué consiste el proceso, dificultades que pueden encontrarse y la clave para el éxito de un programa del sistema de evaluación del desempeño. En la sección de planteamiento del problema se plantea la interrogante, el objetivo general y los específicos, así como los alcances y límites del presente estudio y la razón que motivó la propuesta incluida en el capítulo 6.

El capítulo 2, describe la metodología, quienes participaron como los sujetos de estudio, el tipo de instrumento utilizado para realizar la investigación y determinar los factores que deben incluirse en el instrumento de evaluación del desempeño a nivel de jefaturas en una empresa de la industria de alimentos, así como cada una de las fases del procedimiento realizado para el efecto.

En el capítulo 3, contiene el análisis de cada una de los instrumentos aplicados a los sujetos de estudio: gerente, jefe y experto del área. También, se encuentra los resultados cualitativos-

comparativos que contienen las diferencias, similitudes, fortalezas y debilidades del proceso actual de la evaluación del desempeño, elementos fundamentales para efectuar el análisis.

El análisis de los resultados, se encuentra en el capítulo 4, en donde con base a los instrumentos se identificó la situación actual de la evaluación del desempeño de Alimentos Nutritivos, S.A., el método de evaluación utilizado, el objetivo de la evaluación del desempeño, el proceso de retroalimentación y los beneficios de la evaluación del desempeño.

En el capítulo 5, a la investigación de campo y la discusión se presentan las conclusiones del estudio realizado, con base en los objetivos planteados, se identificaron los factores de desempeño más comunes, se determinaron los objetivos de la evaluación en la empresa de estudio, se evaluó el tipo, método, proceso de retroalimentación de evaluación que se utiliza, al mismo tiempo se identifican los beneficios.

Con base a las conclusiones del estudio, en el capítulo 6 se sugiere a los gerentes, utilizar el formato de evaluación de competencias para el puesto de jefes de departamento, se presenta la propuesta del formato y manual de evaluación de desempeño, de este mismo capítulo.

Todas las referencias bibliográficas que sustentan esta investigación de campo, se encuentran en el capítulo 7, se listan en orden alfabético todos los autores consultados tanto de libros de texto como páginas Internet, los cuales son expertos en el tema de evaluación del desempeño.

El capítulo 8, contiene anexos los cuestionarios y guía de entrevista, dirigida a los gerentes, jefes de departamento y experto, utilizados en la investigación de campo, así como la propuesta del formato de evaluación por competencias, con su respectivo manual, sugerido a la empresa para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los puestos de jefatura.

Introducción

En la última década se ha dado un aumento en la competitividad de las empresas guatemaltecas de la Industria de alimentos de consumo masivo, ocasionado por el auge y competitividad de la globalización. Las empresas de la industria alimenticia exitosas de hoy no se limitan a ofrecer al cliente productos alimenticios, sino que aseguran a través sus procesos productivos los productos que fabrican, cumplan con los más altos estándares de calidad, desde su origen hasta el momento de ser entregados al cliente. Para sobresalir en la industria de alimentos de consumo masivo, en sus procesos productivos y administrativos se involucran todas las áreas necesarias para la fabricación de sus productos finales: producción, mantenimiento, administración, finanzas, ventas, recursos humanos, etcétera, lo cual los hace diferentes de la competencia puesto que ofrecen a sus clientes alimentos inocuos, seguros y de calidad. Para medir el rendimiento del recurso humano, clave en estos procesos, que proporcionan al cliente la certeza de la satisfacción de sus requerimientos, es necesaria la utilización de un sistema de evaluación del desempeño.

La investigación tiene como objetivo determinar cuáles son los factores a incluir en la evaluación de desempeño, dirigida a Jefaturas en una empresa de la industria de alimentos.

Para dar cumplimiento al objetivo de investigación, se elaboraron tres instrumentos para la recolección de datos, dos cuestionarios y una guía de entrevista.

Los resultados obtenidos, a través de los instrumentos indicados, permitieron concluir que la mayoría de los gerentes de departamento hacen uso de la evaluación del desempeño informal y sí consideran los elementos de un proceso de evaluación del desempeño tradicional.

La investigación incluye una propuesta de un formato de evaluación de desempeño por competencias para el puesto de jefe de departamento de Alimentos Nutritivos, S.A.

1.1. Antecedentes

Como relata Cevallos (1996) adoptar una definición integral de la industria alimentaria pero al mismo tiempo metodológicamente correcta plantea ciertos problemas. Desde el punto de vista económico, actividades industriales son aquellas que transforman los productos a través de diversos procesos, llamados precisamente industriales, usándose como sinónimos corrientes "elaboración", "procesamiento" o "manufactura".

Pero hay casos en que la aplicación del concepto plantea dudas, específicamente en el área de alimentos, por ejemplo, las frutas u hortalizas frescas no sufren procesos "industriales" para llegar a destino final. Sin embargo, hay actividades de procesamiento poscosecha (enfriamiento, selección, acondicionamiento, envase) que no son actividades industriales pero tampoco agropecuarias, y cambian las características del bien.

A estas dificultades en esquematizar la naturaleza real de las actividades de transformación, se unen las derivadas de las variables de producción, exportaciones e importaciones, en las que interviene la industria manufacturera de elaboración de alimentos y bebidas.

1.1.1 Industria alimenticia en la Edad Antigua

A continuación se detalla la historia de la industria alimenticia, según Flandrin (2004), en la edad antigua, desde los Egipcios, hebreos, griegos y romanos.

En Egipto, existen evidencias de que a los egipcios les gustaba comer, y además que tenían temor ante una posible escasez de alimentos. Por ejemplo, en el papiro Harris se hace mención a los alimentos casi tantas veces como al oro, los metales preciosos o los cosméticos. Desconocemos como producían, almacenaban y preparaban sus comidas (teniendo en cuenta su carácter perecedero), ni las cantidades consumidas habitualmente. Hay muy pocas evidencias que nos ilustren sobre cuándo y cuántas veces comían los habitantes del Nilo. Es probable que las clases dirigentes, como el faraón, comieran dos, o quizá tres veces al día.

Tomar como referencia el Himno Caníbal, así como los rituales del templo, parece que los ricos tomaban una comida ligera al amanecer, y más tarde una gran comida y cena. Las clases

trabajadoras seguramente tomaban un simple desayuno de pan con cebollas, y posteriormente hacían una comida principal bien pasado el mediodía. La dieta egipcia variaba sensiblemente según la clase social de los individuos. Los egipcios comían sentados, solos o en parejas ante una mesita con todo tipo de alimentos: carne, aves, frutas y dulces. Además de gran cantidad de pan y cerveza, los niños se sentaban en el suelo sobre cojines, la familia no se reunía para desayunar, el padre comía pan, cerveza y un trozo de carne y algún pastel en cuanto acababa su aseo. La madre desayunaba mientras la peinaban o inmediatamente después. Una ocasión especial eran los banquetes, para los egipcios era un placer reunirse para comer o cenar con un gran número de familiares y amigos.

La carne, de uno o de otro tipo, estaba al alcance de la mayoría de la población al menos una o dos veces por semana. Las aves -salvajes o domésticas- y el pescado, se podían conseguir fácilmente por medio de la caza y la pesca. Esta alimentación se suplementaba con el consumo de verduras, principalmente legumbres y hortalizas como fuente de proteínas, así como productos animales como los huevos, la leche y el queso. Las verduras estarían disponibles para todos los egipcios, siendo lo más popular entre la población común, las cebollas, los guisos de verduras, ensaladas y sopa de lentejas, acompañados de pan y regado con cerveza. Tanto los ricos como los pobres consumían gran cantidad de panes y pasteles, elaborados con harina de semillas y rellenos de higos y dátiles. Los cereales, y más concretamente el pan y la cerveza, eran los alimentos más demandados por los egipcios.

Además de preparar sus carnes, pescados y aves para el consumo inmediato, también conocieron diversas técnicas de conservación. Las más comunes fueron el salado y el secado. Los egipcios, por tanto, disfrutaban de una dieta equilibrada y variada.

Los Hebreos, contaban con una alimentación bastante monótona y basada en los productos que les daba la tierra, sin muchos refinamientos y curiosamente no uniforme en su desarrollo, la alimentación variaba según la tribu. La alimentación básica estaba compuesta por grano para el pan que podía ser de trigo, avena, cebada o cualquier otro parecido, el cual se molía a mano o en almirez; al polvo o harina se le añadía agua, sal y casi nunca levadura y con ello hacían un pan cenceño o áximo. También existía un tipo de pan hecho con grano que se soasaba o tostaba, para

que no se rompiera, y que era el utilizado en las marchas, viajes o expediciones militares. La dieta carnívora era muy estricta. Los animales se clasificaban en puros e impuros según signos externos, en la pesca eran animales impuros aquellos que carecían de aletas y escamas, tomaban mucha leche tanto de cabra como de oveja, su bebida estrella entre todas era el vino.

Los griegos, tenían como base de su alimentación los cereales, el trigo y la cebada esencialmente. Las verduras escaseaban y eran relativamente caras en la ciudad, excepto las habas y las lentejas, que se comían sobre todo en puré. También se comía mucho ajo, así como queso y cebollas, sobre todo en el ejército. La carne era escasa, excepto la de cerdo, y los pobres de la ciudad sólo la comían de vez en cuando, con ocasión de algún sacrificio. La mayor parte de los atenienses tenían que alimentarse más a menudo de pescado que de carne. El pescado, junto con el pan, era quizá el alimento esencial de la población urbana, también les gustaban mucho los mariscos, los moluscos, la sepia y los calamares.

La comida podía terminar con un postre consistente en fruta fresca o seca, sobre todo higo, nueces y uvas o dulces con miel. La bebida más consumida era el agua, también se bebía leche, sobre todo de cabra, y una especie de hidromiel, mezcla de miel y agua. El vino se conservaba en odres de piel de cabra o de cerdo, mientras que el que se exportaba se introducía en grandes tinajas de barro.

En Roma, los orígenes de la cocina latina fueron humildes y austeros. Hasta el siglo II a.C. la cocina romana se basaba en alimentos básicos: la papilla de mijo, la cebada o los guisantes, el queso de leche de oveja, la carne de cordero hervida, la col, las habas, etc. Las frutas también ocupaban un lugar importante: las manzanas, los albaricoques importados de Armenia, los melones traídos de Persia, los higos y los dátiles. Fue a principios del siglo II a.C. cuando los romanos entraron en Asia Menor y descubrieron el refinamiento de las cortes griegas de Oriente. A partir de este momento, la preparación de las comidas, según Tito Livio, se hizo larga y costosa.

La base de la dieta de los romanos eran productos cultivados en el imperio y territorios dominados, como los cereales, especialmente una antigua variedad de trigo llamada escanda, con la que se fabricaba pan y otros alimentos. También consumían legumbres, especialmente lentejas,

judías, aceitunas y uvas, que hacían fermentar para hacer vino. La actividad ganadera les proporcionó carne de cabra, vaca, cerdo, leche y queso; mientras que la caza de aves y la pesca les ofrecían otras alternativas alimenticias.

En general, los romanos se preocuparon tanto de la comida por su condición de alimento, como del sabor y ornamentación de los platos, aderezados con salsas y adornados con hierbas.

1.1.2 Industria alimenticia en la Edad Media

El vino y el pan serán los elementos fundamentales en la dieta medieval. En aquellas zonas donde el vino no era muy empleado sería la cerveza la bebida más consumida, según nos relata Mckinney (2009), carne, hortalizas, pescado, legumbres, verduras y frutas también formaban parte de esta dieta dependiendo de las posibilidades económicas del consumidor.

La carne de cerdo era la más empleada. La caza y las aves de corral suponían un importante aporte cárnico a la dieta. Las clases populares no consumían mucha carne, siendo su dieta más abundante en despojos como hígados, patas, orejas, tripas, tocino, etc. En los periodos de abstinencia, la carne era sustituida por el pescado, tanto de mar como de agua dulce. Los huevos también constituían una importante aportación a la dieta. Las especias procedentes de Oriente eran muy empleadas. Las carnes debidamente especiadas formaban parte casi íntegra de la dieta aristocrática mientras que los monjes no consumían carne, solo vegetales. El pan sería la base alimenticia de las clases populares, constituía el 70% de la ración alimentaria del día.

Al final de la Edad Media se mantiene la división geográfica entre la cocina del norte, donde predomina el uso de la grasa animal, y la del sur, mediterránea, que emplea el aceite de oliva. También se puede distinguir una cocina aristocrática, en la que se produce una mayor variedad de productos, de técnicas de preparación y de complejidad de elaboración, con la utilización de especias, protagonismo de asados de volatería y de guisos de pescado, todo con adornos y aderezos de salsas y sofritos, así como una notable intervención de la confitería. La predilección por los sabores aportados por las especias se presenta de manera distinta en los países de Europa. En Francia era el jengibre la más usada, seguida de la canela, el azafrán, la pimienta y el clavo;

en Alemania, se empleaba sólo la pimienta y el azafrán y en menor medida el jengibre; los ingleses preferían la cubeba, el macis, la galanga y la flor de canela, mientras los italianos fueron los primeros en utilizar la nuez moscada. Buena parte del éxito que cosecharon las especias se debía a sus presuntas virtudes afrodisíacas. Frente a esta cocina muy refinada, cara y con fuertes variedades regionales, encontramos una cocina popular, menos cambiante, más unida a las necesidades y a la producción del entorno, con predominio de guisados en olla, donde la carne debía cocer largo rato porque los animales eran viejos y, por tanto, más dura, se acompañaba de verduras y legumbres y se completaba con elevadas cantidades de pan.

1.1.3 Industria alimenticia en la Edad Moderna

El período comprendido desde el siglo XV hasta el principio del XIX es el momento en el que se fijan las principales costumbres alimentarias de la mayoría de los países europeos, costumbres que se conocen con el nombre de cocina tradicional, como bien nos ilustra Alvidrez (2002). La alimentación de las clases populares era prácticamente la misma en Castilla que en Alemania e Inglaterra. Y es que el 60% de la ración calórica de todos los europeos que pertenecían a las clases bajas era la misma: el pan y las harinas de cereal. El pan se comía acompañado, con muy poca cantidad, de tocino, salazón, cebolla, ajo, aceite o cualquier otro producto que le diera un complemento de sabor o que disimulara su sequedad. El pan que consumía el pueblo era siempre de aspecto negro o moreno, para su elaboración se utilizaban otros cereales diferentes al trigo que le daban esta coloración. Las clases aristocráticas tomaban, a diferencia de las clases populares, el pan blanco de trigo.

El plato por excelencia de la mayor parte de las familias europeas de clase popular era la sopa y su acompañamiento: el cocido. Aunque no tenemos información de todas las zonas de Europa, todas las investigaciones apuntan a que esta comida es casi el único plato de la alimentación diaria de las clases populares, y ello desde la Edad Media hasta mediados del Siglo XVIII.

El pueblo comía muy poca carne y, cuando lo hacía, era generalmente en fiestas señaladas o en celebraciones familiares o locales. La carne que más se utilizaba era la de ave de corral o la de caza menor. Le seguía en importancia el cerdo, que era el animal preferido por la facilidad que

presentaba su conservación. Generalmente se sacrificaba un único ejemplar al año y su carne se salaba, se embutía o se secaba, lo que permitía disponer de esta aportación proteínica a lo largo de varios meses. Los ingredientes proteicos, que completaban la dieta de las clases populares, eran el vino, la cerveza y en algunas regiones europeas la hidromiel y la sidra. Los productos de huerta se consumían solamente en la estación en que se producían y, generalmente, eran poco valorados.

A diferencia del pueblo, las clases altas basaban su alimentación en el consumo de carnes, cocinadas de diversas formas, y en la repostería. Durante el período que va desde el siglo XV hasta inicios del siglo XIX, se produjeron importantes transformaciones en la mesa de las clases acomodadas, algunas de estas han pervivido hasta la actualidad. Los cambios que pueden considerarse más significativos son un refinamiento en la preparación y presentación de los alimentos, la aparición de la mantequilla como grasa fundamental de la cocina en los países del centro y norte de Europa y, por último, la progresiva desaparición de las especias, tan presentes en la Edad Media, y su sustitución por nuevas formas de sazonar y salsear los alimentos.

1.1.4 Industria alimenticia en la Época Actual

Según González, Jiménez y Alvidrez (2002) a menudo se afirma que los cambios sociales y, en particular, los experimentados en el modo de alimentarse un país, han sido mayores en los últimos 50 años que en todos los siglos anteriores.

Por otro lado, los avances socioeconómicos y los cambios técnicos ocurridos en todos los puntos de la cadena de producción de alimentos (agricultura, ganadería, producción, almacenamiento, venta), han difundido y puesto al alcance de cualquiera aparatos eléctricos, productos y modos de consumo impensables hace simplemente dos décadas (hornos microondas, alimentos precocinados, ultra congelados, comidas realizadas en régimen de restauración colectiva, etc. A nivel individual, los cambios en la forma de vida se han traducido en una disminución general en el gasto energético realizado, sobre todo a causa de la creciente mecanización.

Las sociedades modernas se caracterizan por la posesión, en sectores mayoritarios de la población, de más alimentos de los que se pueden consumir, la generalización del consumo de sustancias químicamente puras, una mayor longevidad junto con la disminución de la mortalidad infantil, el aumento de la industrialización de los procesos con la consiguiente disminución del trabajo físico y de las necesidades energéticas. Cabe tener en cuenta que las necesidades en determinados nutrientes no disminuyen aunque lo hagan las necesidades de energía; en esas condiciones, podríamos hallarnos en situaciones de deficiencias relativas de algunas sustancias nutritivas.

A lo largo del siglo XX en la sociedad se han ido produciendo importantes cambios que han modificado extraordinariamente los hábitos alimentarios de la población, repercutiendo consecuentemente en su estado nutricional. Especialmente en los últimos 40 años, estos cambios se relacionan con la industrialización, urbanización y con el desarrollo tecnológico y económico que han dado lugar a nuevas formas de producción, procesado y distribución de alimentos. La forma de alimentarnos ha variado de forma sustancial, el hecho de disponer de una mayor oferta de alimentos, aunque mucho más transformados y procesados, por empresas de la industria de alimentos, ha contribuido, sin duda, a este cambio; además de un mayor poder adquisitivo y de las transformaciones sociales que han sucedido. En conjunto, podemos señalar que la sociedad es más consumidora en este momento de las proteínas de lo que lo era durante el siglo pasado, habiéndose producido también una clara disminución en el consumo de hidratos de carbono y un aumento muy importante de la ingesta de grasas. El hombre, desde los albores mismos de su existencia, siempre buscó la manera de transformar y elaborar los productos brutos de la naturaleza a fin de aprovecharlos mejor. Sus primeras armas, herramientas y utensilios de uso doméstico nacieron de este afán creador. Hoy son innumerables los objetos fabricados por él que dan mayor bienestar y seguridad a su existencia. Todo esto, ya se trate de un simple botón de una camisa o de un tren, representa el progreso material que ha alcanzado la sociedad en la cual vivimos. Constituye el fruto de la inteligencia y del trabajo del hombre que, a través de los siglos, ha venido sumando sus conocimientos y experiencias hasta formar nuestra actual civilización.

Cuando la elaboración y transformación de los productos naturales se realiza en el hogar o en un taller, en forma individual o por un grupo reducido de individuos, constituye la actividad económica llamada artesanía. Sus herramientas e instrumentos de trabajo son tradicionales; es

decir, que no han variado a través del tiempo. Así, por ejemplo, decimos que el zapatero, el carpintero, el herrero o alfarero practican la artesanía.

Cuando esta actividad se realiza en grandes establecimientos en forma organizada y con medios mecánicos, recibe el nombre de industria y constituye el aspecto más importante de la economía de los países más desarrollados

Para satisfacer las demandas alimentarias el hombre se ha organizado y agremiado con otras empresas de la industria de alimentos para transformar materias primas y alimentos, a través de procesos industrializados, elaborar y comercializar alimentos de consumo masivo necesarios para una dieta diaria y balanceada, con un contenido nutricional según los gustos y preferencias de los consumidores.

1.1.5 Industria alimenticia en Guatemala

La industria de alimentos en Guatemala representa uno de los sectores productivos más importantes de la economía nacional, no solamente genera productos para el consumo humano sino que, a través de su actividad, genera numerosas oportunidades de trabajo, directo e indirecto, asociadas con el ramo, según opina Bravatti (2010). Es indiscutible que la actividad de la industria de alimentos se asocia con la nutrición y la salud, pues sus productos deben conducir a ello. El compromiso que la industria de alimentos debe tener con la salud de la población es particularmente importante, y debe considerarse en dos direcciones.

Por una parte, hacia la salud de los consumidores, producir alimentos nutritivos, sabrosos e inoocuos y por otra, hacia la salud de sus trabajadores y vecinos, al operar en ambientes laborales sanos y seguros y que no afecten además el entorno por variables de impacto ambiental externas como ruido, malos olores, humos negros, polvos, desechos sólidos, aguas residuales y otros. En este sentido, la necesidad de conciliar la productividad con el desarrollo sustentable ha generado debate a nivel mundial, estableciéndose mecanismos para poder evaluar esa situación, toda esta

temática está fundamentada en el compromiso de la industria hacia el bienestar de la población, así como en aspectos legales y comerciales.

La economía de Guatemala está dominada por el sector privado, la manufactura es de ensamblaje ligero y procesamiento industrializado de alimentos, como nos comenta Vásquez (2009), también relata que la industria alimentaria es está buscando nuevos y mejores ingredientes alimentarios para panificación, embutidos, bebidas y aperitivos, que mejoren sus estándares de calidad, que requieren los tratados de libre comercio (TLC) de la Unión Europea (UE).

Tal y como nos refieren Mancilla y De León (2010), Guatemala es un socio confiable para las exportaciones debido a que cuenta con una política de mercado abierto. Entregas a tiempo, proximidad a los mercados más grandes del mundo, clusters industriales, abundante y eficiente capital humano, son características de la industria guatemalteca que posicionan al país como el centro de producción más atractivo para invertir de Mesoamérica, según el artículo Anteriormente el sector de manufactura y ensamble en Guatemala estaba en su mayoría compuesto por las industrias relacionadas con vestuario y textiles y la fabricación de otros productos en los cuales su base no era la tecnología de punta. Actualmente el objetivo es posicionar a Guatemala como destino de inversión de clase mundial atractivo para empresas del sector manufacturero de alto valor agregado, desarrollando subsectores estratégicos como electrónicos, auto partes y dispositivos médicos. Los principales socios comerciales de Guatemala, actualmente son: Centroamérica, USA, México, Caribe, Sudamérica, Unión Europea. El sector de manufacturas representó el 30% de las exportaciones totales de Guatemala en el año 2007, siendo éstas US\$2,000 Millones, refleja así el dinamismo y el crecimiento de este sector en el País, con un ininterrumpido crecimiento a la fecha.

Elementos como agregar valor a los productos, la apertura y desarrollo de mercados como USA y el mercado Mesoamericano, las actuales negociaciones de tratados de libre comercio con la Unión Europea y los ya acordados como Panamá, Colombia y Chile, la mejora de la productividad y la inteligencia de mercados representan una oportunidad de inversión y comercio aprovechar las ventajas que ofrece Guatemala como plataforma exportadora y centro logístico para el mundo, Guatemala es vecino del principal socio comercial de Estados Unidos, México,

país que ha manifestado un creciente y sostenido interés en la manufactura Centro Americana, tal como se aprecia en la gráfica .

Guatemala es la perfecta plataforma para entrar al mercado más grande del mundo directamente., en donde se observa que posee una posición única y la más privilegiada para hacer negocios con los principales proveedores de USA, y por su puesto el mismo mercado Mexicano es muy atractivo por si mismo ya que es el No.14 a nivel mundial. Cuenta con la disponibilidad de recurso humano competitivo para sus procesos industrializados. Guatemala es el país con la población económica activa (PEA) más grande de la región Centroamericana. El Salvador, Honduras y Nicaragua tienen su población económica activa con menor oferta en cuanto a esta variable. Adicionalmente, el recurso humano guatemalteco es reconocido mundialmente por su destreza y productividad. Adicionalmente es bien sabido que los costos de mano de obra son mayores en la parte norte de México que en Guatemala.

"... la fuerza de trabajo Guatemalteca tiene habilidades naturales que permiten con mucha facilidad el rápido adiestramiento en tareas de ensamble...", dice Jacobo Tefel, CEO, Fogel Group (2010).

A continuación varias de sus fortalezas más importantes:

- Abundante oferta de mano de obra con destreza manual apta para procesos intensos en mano de obra.
- Capacitación técnica para personal operativo. (INTECAP)
- Tarifas competitivas de transporte aéreo y marítimo.
- Sistema abierto para la producción de energía y libre mercado de compra y venta del suministro.
- Tarifas competitivas de telefonía.
- Apoyo Institucional
- Puertos en costas del Pacífico y Atlántico.

1.1.6 Historia de la empresa de estudio

La presente investigación se realiza en Alimentos Nutritivos, S.A., nombre ficticio, por razones de confidencialidad. La misma fue fundada en 1950, que se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo a nivel nacional e internacional.

Su Visión es “Ser una empresa alimenticia de clase mundial y líder en los mercados donde participa”, su Misión es “Producir consistentemente productos alimenticios de la más alta calidad a nuestros clientes y consumidores” y los valores en los que fundamenta su filosofía organizacional son honestidad, calidad, respeto y responsabilidad.

Cuenta con una estructura organizacional formal, con departamentos de producción, logística, mantenimiento, operaciones, comercialización y ventas, finanzas, administración, y recursos humanos sus oficinas y lugares trabajo se localizan en la ciudad capital de Guatemala.

Alimentos Nutritivos, S.A. es una empresa guatemalteca, que se encuentra a la vanguardia de la industria de alimentos de consumo masivo que ante la globalización se ha posicionado en el mercado internacional, satisfaciendo las necesidades alimenticias de sus consumidores, lo que la hacen competitiva.

Según Robbins (1994), la administración de toda organización necesita analizar su ambiente, interno y externo, como un componente crítico del proceso estratégico de la empresa, porque el ambiente es el que en alto grado define las opciones de la administración. Una estrategia con éxito será aquella que se lleve bien con el ambiente, es importante para el presente estudio realizar un diagnóstico de ambiente interno y externo de Alimentos Nutritivos, S.A. el cual se describe a continuación:

F O D A	
Fortalezas	Oportunidades
1) Ser empresa líder en el mercado 2) Contar con estructura formal 3) Tener planes estratégicos basados en una filosofía de Visión, Misión y Valores. 4) Contar con objetivos bien definidos 5) Tener un departamento de RH bien posicionado dentro de la organización	1) Ampliar sus operaciones de comercialización y venta en mercado Europeo en un 15% en relación a la competencia. 2) Atender el 10% de la demanda insatisfecha del mercado centroamericano. 3) Diversificar el giro del negocio, en base a las necesidades el mercado centroamericano.
Debilidades	Amenazas
1) Falta de sistema de evaluación del desempeño para puestos de Jefatura.	1) Existencia de tratados o normas internacionales que afecten la importación de materias primas y exportación de nuestros productos. 2) Alza en el precio y escasez de las materias primas importadas, que afecten la producción de nuestros productos. 3) Existencia de productos sustitutos de origen internacional.

Dada la importancia de la evaluación del desempeño dentro de la administración de Recursos Humanos, en Guatemala se han hecho estudios en diferentes empresas los cuales se mencionan a continuación:

Johana Arrivillaga (2007), realizó una tesis de tipo descriptiva titulada “Factores que debe medir la evaluación del desempeño en el Parque Nacional Zoológico “La Aurora”, dirigida a nivel de jefaturas, la cual tuvo como objetivo identificar los factores que debe medir la Evaluación de Desempeño, a nivel de jefaturas, en el parque Nacional Zoológico “La Aurora”. Para ello utilizó como instrumentos para recabar información un cuestionario desarrollado por la investigadora, basado en una entrevista no estructurada previa con cada jefe de área. Como resultado se obtuvo la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño para ser aplicado a los jefes del Parque Nacional “La Aurora”.

De igual manera, González, E. (2008) llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo denominada “Determinación de los factores para la propuesta de un instrumento de Evaluación del Desempeño para una Empresa Hotelera de la ciudad capital de Guatemala”, dirigida a personal operativo y administrativo, la cual tuvo como objetivo establecer los factores de un formato de evaluación del desempeño para el diseño de un instrumento para las áreas de alimentos, bebidas, cuartos, contraloría, mantenimiento, ventas y administración del Hotel Viva Clairon Suites. Utilizó como instrumento de investigación un cuestionario para los gerentes, el cual constaba de preguntas de respuesta directa, en las cuales se le da la oportunidad a cada gerente de expresar de manera individual los puntos de vista y las sugerencias necesarias para el buen funcionamiento del Hotel, al mismo tiempo que identifican los factores a los que se les debe dar más énfasis dentro de cada área a evaluar.

Como resultado de dicha investigación, se obtuvo la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño con su respectiva guía.

Por último, la autora recomienda buscar el compromiso gerencial para desarrollar e implementar los métodos de evaluación del desempeño, estos métodos de evaluación del desempeño centran su atención también en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. A pesar de que este sistema puede llegar a tener un costo significativo a lo largo de sus distintas etapas de desarrollo, se concluye que los beneficios a largo plazo tales como mejora del desempeño, políticas de compensación más realistas, mejores decisiones de ubicación, mejor atención a las necesidades de capacitación y desarrollo, eliminación de errores en el diseño del puesto, entre otros, que representan más valor para la organización.

También, Ortega (2004) en su tesis “Factores Específicos a Evaluar en el Desempeño del Personal de Servicio al Cliente en Instituciones Financieras”, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, cuyo objetivo general fue establecer los factores específicos a evaluar el desempeño del personal de servicio al cliente en instituciones financieras. El estudio se realizó con jefes del área administrativa, recursos humanos y servicio al cliente de dos entidades financieras nacionales, a los cuales se les realizó una entrevista y un grupo focal para recabar

información. Concluye que los factores específicos a evaluar son adaptación al cambio, comunicación, trabajo en equipo, cumplimiento de normas, políticas y procedimientos, cumplimiento de objetivos, conocimiento del trabajo, eficiencia, solución de problemas, actitud de servicio e integridad.

A su vez, García (2007) desarrolló una tesis tipo descriptiva titulada “Propuesta de manual de evaluación del desempeño para los puestos administrativos de la Fundación Pediátrica Guatemalteca”, dirigida al personal administrativo, la cual tuvo como objetivo diseñar un manual de evaluación del desempeño para los puestos administrativos de la Fundación Pediátrica Guatemalteca, para detectar la eficiencia con la cual se ha contratado, ubicado y motivado al personal administrativo. Como instrumento de investigación utilizó para la recopilación de información un cuestionario estructurado como seguimiento del evaluador, sin límite de tiempo, el cual identificó la importancia de la evaluación del desempeño para la organización.

Como resultado de esta investigación se obtuvo un manual de evaluación del desempeño para los puestos administrativos de la Fundación Pediátrica Guatemalteca, el cual describe de una forma ordenada los pasos que se deben seguir para evaluar a los empleados, así como los instrumentos de evaluación de acuerdo al puesto de trabajo y por último las hojas de reporte en las que recolectó los resultados finales y propuso estrategias de mejora.

Según, Noguera (2006), realizó una tesis de tipo descriptiva titulada Propuesta de manual de evaluación del desempeño para la Cámara de industria de Guatemala, dirigido a los niveles gerenciales, jefatura, administrativo y operativo la cual tuvo como objetivo elaborar una propuesta del Manual de Evaluación del Desempeño para la Cámara de Industria de Guatemala, dirigido a los niveles gerenciales, jefatura administrativa y niveles operativos. Para ello tomó como instrumentos para recabar información una lista de cotejo, una entrevista no estructurada y descripciones de puestos recientemente estructurados. Además, para la elaboración de este proyecto trabajó directamente con la coordinadora de mercadeo y administración, la cual pertenece a la Gerencia de Administración y Finanzas. Como resultado se obtuvo la elaboración

de un instrumento de evaluación del desempeño para ser aplicado a todo el personal de la Cámara de Industria de Guatemala, la cual está conformada por 67 colaboradores.

Por último la autora recomienda a la empresa aplicar el instrumento de evaluación del desempeño dos veces por año con el fin de darle continuidad al proceso y verificar si tanto el desempeño de los colaboradores como los procedimientos de trabajo se siguen, están dando resultados esperados y así poder ofrecer sugerencias oportunas de mejora.

En cambio Lira (2007), hizo un estudio descriptivo para identificar el nivel de desempeño del personal de servicio al cliente en la empresa Saúl E. Méndez. Los sujetos fueron 13 de los que 2 ocupan puestos de Gerencia y el resto son supervisores. Utilizó dos instrumentos, lista de cotejo y entrevista. Como resultado creó el manual de evaluación del desempeño específicamente para el área de servicio al cliente, con guía para el examinador, explicado desde la prueba, la calificación y la posterior entrevista de retroalimentación. La presentación de resultados la hizo en base a las tabulaciones de las respuestas obtenidas. Concluyó que la empresa necesita de un sistema para medir de forma eficiente el desempeño del personal que brinda servicio al cliente, especialmente en restaurantes y boutiques. Recomienda el uso del manual guía de evaluación del desempeño que podrá ser utilizado en cualquier organización.

Para finalizar es importante recalcar que cada uno de los autores de los estudios realizados previamente acerca de la evaluación del desempeño, concluyen que es un proceso que permite no sólo detectar las debilidades y fortalezas del rendimiento de un sujeto en su entorno, sino que también es un instrumento que sirve como herramienta para la mejora de las relaciones jefe-subordinado, es a través de los resultados que se obtienen de las mismas que se pueden crear las condiciones favorables necesarias que permitan tanto al empleado como a la empresa aumentar su productividad y alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Por otro lado cualquier resultado que se obtenga tanto positivo como negativo dependerán en gran parte no solo de la validez del instrumento, sino del fundamento, importancia que se le de a dicho proceso y finalmente a la capacitación que estos hayan recibido respecto al mismo.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La historia de la evaluación del desempeño

Como nos dice Chiavenato (2007), las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto de las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que consideraba que tenía información sobre su propio desempeño o el de su colegas y que, de lo contrario, le resultaba inaccesible al superior.

Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. El ejército estadounidense, en 1880, adoptó el mismo sistema y en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de las máquinas como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la Escuela de Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración con el propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento

mecanicistas de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización.

Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones había conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún problema relacionado con la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas, vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre, asimismo, con la llegada de las nuevas teorías de la administración, las mismas interrogantes que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa hacia la acción? estas preguntas dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una gama de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización, que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a suerte. No sólo era necesario plantear y poner un funcionamiento el desempeño humano, sino que también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

1.2.2 Evaluación del desempeño

Como nos explica Chiavenato (2007), las organizaciones no operan de manera improvisada ni al azar, deben ser controladas debidamente, en consecuencia requieren considerable actividad de control en sus diversas operaciones y actividades.

El control es la última de las funciones administrativas, y sigue a la planeación, la organización y la dirección. Controlar significa garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos establecidos se alcancen de manera adecuada. La función administrativa de control se relaciona con la manera como se deben alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización. La planeación sirve para definir los objetivos, trazar las estrategias para alcanzarlos y establecer los planes de acción. La organización sirve para estructurar las personas y los recursos, con el fin de trabajar de manera organizada y racional, la dirección muestra rumbos y dinamiza las personas para que utilicen los recursos del mejor modo posible.

El control en el proceso administrativo:

- Define los estándares del desempeño
- Monitorea el desempeño
- Compara el desempeño con los estándares establecidos
- Emprende la acción correctiva necesaria para garantizar los objetivos esperados.

En fin el control sirve para que todo funcione de manera correcta, en el momento adecuado, según Barreto (2009), todas las organizaciones trabajan bajo esquemas y estándares modernos de administración, buscando que se logren los propósitos definidos a través de la dirección, con niveles adecuados de rentabilidad y crecimiento para todos; por ello, cada día se disponen a medir el desempeño de los miembros de la organización para disponerlos al cambio, organizar mejor su trabajo y capacitarlos para desempeñar mejor su puesto de trabajo.

La gestión de evaluación del desempeño se ha convertido en la herramienta administrativa más importante del siglo XXI, por tratarse de las actividades, de las personas que se deben evaluar, es menester conocer cuales son sus motivaciones, requerimientos sociales y personales, sus capacidades, sus habilidades y destrezas, busca con ellos su mejor desempeño y su mayor aportación a la misión y visión dentro de la organización.

Según Alles (2007), una empresa con o sin fines de lucro, aún un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quincenales o de cualquier otra duración, si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen a su vez, objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.

Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales (resultados), y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados. Para recibir retroalimentación una organización puede utilizar diferentes recursos, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización o incorpora otras herramientas como evaluaciones de 360, 180 ó 90 grados, donde es posible incorporar la retroalimentación de personas ajenas a la organización que, también dirán “como se desempeña” el empleado en particular y la empresa en general.

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja con sistemas de gestión del desempeño se recompensa justamente eso que se mide, el desempeño. Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios. Evidentemente, para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento

durante el año con retroalimentación que les permitan conocer cómo se trabaja y una evaluación formal una vez al año.

Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se encuentra integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados, Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación del desempeño.

En síntesis, Alles (2007), refiere que la Evaluación del Desempeño es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación. Evaluación del desempeño implica una tarea diaria entre jefes y empleados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana derivada de una relación laboral.

Evaluar el desempeño no debe verse, solo de la perspectiva del empleado, como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y la calidad de vida del personal, y optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2007), la administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial de que una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponer la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los jefes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los jefes y supervisores de línea tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Es necesario que tengan niveles de medición o

estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión. El proceso para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño.

La evaluación del desempeño, opina Chiavenato (2007), es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. La evaluación del desempeño como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de la organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben distintas denominaciones, tales como: “evaluación del desempeño”, “evaluación del mérito”, “evaluación de los empleados”, “informe de progreso” “evaluación de la eficiencia funcional” y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. Tomar en cuenta los conceptos anteriores, el experto opina que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Según Ayala (2009), la evaluación del desempeño es un proceso técnico que se realiza por parte de los jefes inmediatos en forma sistemática y continua. Se valora el conjunto de actitudes, el rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad y calidad de los servicios producidos. Se determina y se comunica a los colaboradores la forma en que están desempeñando el trabajo. La información sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo individual y organizacional. La empresa indicará si la selección y entrenamiento han sido adecuados.

González y Olivares (2005), dicen que la Evaluación del Desempeño es una revisión periódica de las actividades que un trabajador realiza en su puesto. Esta evaluación indica si la capacitación y retroalimentación han sido las adecuadas, y así, tomar las medidas correctivas. Es un sistema de control que permite la realización de programas de capacitación compensación de salarios entre otros. La evaluación del desempeño tradicional se centra en los atributo del trabajador durante su actividad laboral y los méritos evaluados comprueban a la realización de un trabajo específicamente, dando lugar a detectar deficiencias en los procesos de la empresa y poder determinar las acciones correctivas para lograr un mejor desempeño.

Werther y Davis (2000), consideran que Evaluación del Desempeño es un proceso a través del cual se estima el rendimiento de los empleados en las áreas de trabajo y determina cómo el empleado ha cumplido con las actividades asignadas, y da las claves para la revisión de las políticas de la empresa con relación al desarrollo del personal e influye en la detección de necesidades de capacitación en las diferentes áreas.

También, opinan que la evaluación del desempeño es el proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades en el puesto, es un proceso sistemático para determinar los medios que suban el desempeño, después de calificar las cualidades laborales de cada uno, las necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas. Es un proceso que mide si el personal cumple con los requerimientos básicos establecidos en la descripción de puestos y valora el desempeño de las personas.

Por su parte Mondy y Noe (2005), dijeron, que las organizaciones con departamento de recursos humanos tiene esa responsabilidad de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño de la organización conjuntamente con los gerentes de línea quienes llevan a cabo las evaluaciones. Su involucramiento es esencial, de su participación directa, depende el éxito del sistema.

1.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

¿Por qué evaluar? Según Alles (2007), los colaboradores y los empresarios son escépticos en relación con las evaluaciones del desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En resumen, las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización.(retroalimentación)
- Es una ocasión para que el jefe y empleado analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos que un trabajador “necesita saber cómo realiza su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Para Sherman & Bohlander (1994), los objetivos de una evaluación del desempeño son los siguientes:

- Dar a los colaboradores la oportunidad de haber regularmente con su jefes inmediato acerca del desempeño y sus estándares.
- Permitir que el jefe inmediato identifique las fortalezas y debilidades del desempeño de un colaborador.
- Acordar un plan de mejora del desempeño, entre jefe inmediato y colaborador,

Y para Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico de mejora de los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias de contrataciones, etc.



Y en resumen, siempre Chiavenato (2007), los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1ª. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- 2ª. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada y depende de la forma de administración.
- 3ª. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de un parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

1.2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño:

Al tomar en cuenta enfoques de diversos autores como Werther & Davis (2000), entre otros se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Las políticas de compensación, pueden ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Facilita las decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones en base al el desempeño evaluado.
- Se determinan las necesidades de capacitación o desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o evidenciar un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de un plan de sucesión o carrera profesional-
- Ayuda para descubrir errores en el diseño del puesto, si el desempeño es inefectivo.

1.2.5 Desventajas de la evaluación del desempeño:

Se considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado, según Alles (2007), trae desventajas tales como:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño, por falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Dificultad de análisis de desempeño del individuo, debido a criterios subjetivos o poco claros.
- Estándares poco claros, por carencia de normas.
- Mala retroalimentación.

Se puede afirmar entonces que, cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido, pierde la esencia a la hora de su aplicación.

1.2.6 Responsabilidades en la evaluación del desempeño:

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de evaluación del desempeño de los colaboradores será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño, nos indica Chiavenato (2007):

1) El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del departamento de recursos humanos, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.

2) La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación, emplean la auto-evaluación de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, y eficiencia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el jefe y la organización.

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, madurez emocional, y de capacidad para realizar una auto-evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a un superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado debido a que:

- No siempre se cuenta con condiciones de auto-evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

3) El individuo y el gerente

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En ese caso surge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta con los siguientes lineamientos:

- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
- Acuerdo y negociación con el gerente, supervisor o jefe inmediato, respecto a la asignación de recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño, como estrategia principal para alcanzar los objetivos pretendidos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

4) El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

5) El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero se usa poco, debido a su carácter centralizador y burocrático. En este caso el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además la desventaja de que funcione con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

1.2.7 La comisión de evaluación de desempeño:

Se puede expresar que en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos departamentos de la organización. En referencia de Chiavenato (2007), la evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar

las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño:

- Miembros permanentes.
- Presidente o Director.
- Director de Recursos Humanos
- Especialista de evaluación del desempeño.
- Ejecutivo de organización y métodos
- Miembros transitorios o provisionales
- Director del área
- Gerente del Departamento
- Jefe de la Sección
- Supervisor del evaluado

1.2.8 Beneficios de la evaluación del desempeño:

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, como dice Zúñiga (2006), cabe destacar que permite medir el potencial del recurso humano, así como el tratamiento que debe dársele como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, depende de la forma de administración; y para proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, en base a los objetivos organizacionales e individuales.

1) Beneficios para el individuo:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados.
- Conocer el nivel de expectativas que se tienen respecto del desempeño en su puesto de trabajo.
- Tener la posibilidad de hacer auto evaluación para su auto desarrollo.

2) Beneficios para el jefe:

- Tener la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación
- Contar con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Poder tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del colaborador evaluado.
- Alcanzar una mejor comunicación con sus colaboradores para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla.

3) Beneficios para la empresa:

- Tener la oportunidad de evaluar el potencial de su recurso humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada colaborador.
- Identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a su personal,
- Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Para Chiavenato (2007), cuando un sistema de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente o jefe inmediato, la organización y la comunidad:

1. Beneficio para el gerente o jefe inmediato

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar en cuenta para corregir, poner más dedicación, poner más atención en el trabajo, o tomar cursos por cuenta propia, etc.
- Hace una auto-evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

1.2.9 Métodos de evaluación del desempeño

Existen distintos métodos de evaluación de desempeño, a los cuales Alles y Chiavenato (2007), y también Robbins (1994 y Werther & Davis (2000) hacen la siguiente referencia:

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular; se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

1.2.9.1 Métodos basados en características:

Como nos dice Alles (2007) y Chiavenato (2007), su diseño está pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como: Confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa empresa considera importante para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

1) Escalas gráficas de calificación:

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el evaluado posee estas características.

2) Método de escalas mixtas:

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

3) Método de distribución forzada:

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

4) Métodos de formas narrativas:

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis las evaluaciones de desempeño por características tienen a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala, en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

1.2.9.2 Métodos basados en el comportamiento:

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, según indica Alles (2007) y Chiavenato (2007), Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían reflejarse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

1) Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la auto-evaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

2) Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo, debería hacerse una por cada puesto.

3) Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

1.2.9.3 Métodos basados en resultados:

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo, como nos indica Alles (2007). Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo, a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

1) Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la

rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, según Alles (2007).

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectores dentro de una empresa.

2) Administración por objetivos

Según Barreto (2009) y Werther y Davis (2000) es una filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo sobre el colaborador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Filosofía ejecutiva que propuso Peter Drucker en el año 1954, mediante la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación del desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y terminan en el mismo punto.

El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados.

En resumen, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará el empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado, generalmente un año, el

empleado hace su propia auto-evaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la auto-evaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

3) Por competencias

El método de evaluación por competencias no es algo nuevo, nos dice Alles (2007), pero todavía no está muy difundido en países de Latinoamérica, a donde ha llegado, en general, de la mano de grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices.

La expresión hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias, como todos saben los que de un modo u otro han trabajado en una organización, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

Ejemplos de competencias o comportamientos: Liderazgo, orientación al cliente, adaptabilidad, flexibilidad, nivel de compromiso, entre otras. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de alta dirección de una organización.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas para cumplir con lo requerido al llegar al momento de su evaluación del desempeño.

En este contexto, según Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente, con la inclusión de nuevos aspectos, tales como:

- **Competencias personales:** entiéndase como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.

- **Competencias tecnológicas:** como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- **Competencia metodológica:** como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
- **Competencia social:** como la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Además de esas influencias, nos comenta Chiavenato (2007), el curso de evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de la empresa. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e incongruentes que no ofrecen la visión global que se necesita. En este contexto él nos refiere las principales tendencias:

- **Los indicadores suelen ser sistémicos,** visualizan a la empresa como un todo, de manera integral, con base en la planeación estratégica, la cual debe medir que se medirá, cómo y cuándo. En lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno y externo.
- **Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación,** esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es difícil que un único indicador sea flexible y universal. De ahí la importancia de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.

- **Los indicadores suelen ser elegidos en conjunto**, para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Existen cuatro principales tipos de indicadores:

a) Indicadores financieros:

Los relacionados con elementos financieros, como dinero, flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.

b) Indicadores ligados al cliente:

Como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.

c) Indicadores internos:

El tiempo del proceso, índices de seguridad, índice de trabajo que se deben repetir, porcentajes ciclo del proceso, por ejemplo.

d) Indicadores de innovación:

Tal y como el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo

La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- Indicadores del desempeño global (de toda la empresa)
- Indicadores del desempeño grupal (del equipo)
- Indicadores del desempeño individual (de la persona)

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

Según Barreto (2009), indica que una competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación. Por ello, las competencias no pueden ser medidas, observadas o identificadas en todos los individuos del mismo modo y con el grado sumo, porque las personas actúan diferente, reaccionan diferente y asumen roles y responsabilidades diferentes.

1.2.9.4 Otros métodos de evaluación del desempeño

Existen algunos otros métodos, que se describen a continuación:

1) Técnica de escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

2) Método de alternancia en la clasificación

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

3) Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

4) Método de rango por factores:

Consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores o elementos condicionantes que contribuyen a lograr un resultado de desempeño. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor.

El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje. Los factores que se evalúan dependerán de la empresa y de los puestos de trabajo. Como ejemplo de los factores que comúnmente se evalúan son: Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, trabajo en equipo, capacidad analítica, etc.

1.2.10 Tipos de evaluación del desempeño

1) Evaluación 360 Grados

Según Alles (2007) la Evaluación de 360 grados o feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, porque procura satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos los que reciben los servicios de la persona, interna o externamente. Este sistema requiere de varios años de aplicación sistemática para llevar a la empresa y su personal los mejores resultados.

Conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360 grados. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

2) Evaluación 270 Grados

Como relata Mondy y Noe (2005) y Rodríguez (2007) también conocida como evaluación cuasi-integral es una herramienta de apoyo en la gestión de capital humano, cada día más utilizada en las organizaciones modernas, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros y subordinados.

Permite una comprensión dinámica y objetiva de la ejecución de los roles por el personal de una organización.

3) Evaluación 180 grados

Su propósito es la evaluación de las competencias para su desarrollo, se diferencia de la evaluación 360 porque no incluye al nivel de subordinados.

Los evaluadores son personas que de algún modo u otro han tenido la oportunidad de verlos en acción, según Alles (2007)

4) Evaluación del desempeño 90 grados

En esta evaluación se combinan objetivos y competencias, el cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo, orientada a evaluar de arriba hacia abajo: Jefe a subalterno. Como Alles (2007) comenta, es recomendada para socios de una sociedad en donde no existen jefes o nivel superior a los socios. Ejemplo: Estudios profesionales de abogados, Contadores.

¿Cuál utilizar?, dependerá de cada empresa, de sus propósitos y de la inversión que desee asignarle. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, y deberá aplicar la que más se adapte a sus objetivos y cultura.

Los pasos claves que Alles y Chiavenato (2007), recomiendan para llevar a cabo una evaluación del desempeño, son los siguientes:

1. Definir el puesto:

Asegurarse de que el jefe inmediato del mismo y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Una evaluación del desempeño sólo puede realizarse con relación al puesto, por lo que tanto evaluador como evaluado debe estar consciente de esto.

2. Evaluar el desempeño:

En función al puesto, incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

3. Retroalimentación:

Comentar el desempeño y los progresos del evaluado.

1.2.11 Proceso de evaluación del desempeño

Asimismo, es importante tomar en cuenta que el análisis del proceso de la evaluación del desempeño de un colaborador tiene a su vez tres diferentes momentos, según Chiavenato (2007):

1. Etapa inicia de fijación de objetivos:

En la que se establecen o acuerdan entre jefe y subordinado los requerimientos principales del puesto, las expectativas y los factores, los llama también competencias o comportamientos.

2. Etapa intermedia o de evaluación del progreso:

Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo cada tres meses, cada cuadro o cada seis, una reunión de progreso; entre jefe y subalterno, donde se realice un balance sobre el avance en el grado de cumplimiento de factores y objetivos previamente establecidos, de forma que puede corregirse alguna desviación que exista o bien se refuerce el comportamiento que sea necesario.

3. Etapa final del período:

Etapa en la que debe llevarse a cabo una reunión de la evaluación de los resultados del período anual o semestral, según lo establezca la empresa. En ella se analizan el avance y grado de cumplimiento de los objetivos y comportamientos, se detectan brechas y se establece un compromiso de plan de mejora para el siguiente período.

Existen algunos expertos como Chiavenato (2007), que sugieren tomar en cuenta los siguientes pasos para que un proceso de evaluación del desempeño sea exitoso:

- Preparar las evaluaciones del desempeño.
- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Definir los estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseñar un instrumento de evaluación.
- Retroalimentar a los empleados.
- Evitar mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación.
- Capacitar a los evaluadores.

1.2.11.1 Esquema completo de la evaluación del desempeño

Alles (2007) en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, presenta un esquema de evaluación de desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, ella hace una propuesta integrada de evaluación de desempeño, combina la evaluación por resultados con la evaluación por comportamiento o competencias.

La evaluación del desempeño, en consecuencia, se divide en dos partes: Análisis del rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias, considerando las conductas y frecuencia en relación con al puesto de trabajo del evaluado.

1.2.12 Dificultades de la evaluación del desempeño:

Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes en las formas y procedimientos utilizados para realizar la evaluación, según nos comenta Alles (2007), de acuerdo a sus experiencias en la asesoría de estos programas:

Estas dificultades suelen ocurrir con frecuencia cuando el evaluador no es capaz de conservar su imparcialidad ante los aspectos evaluados en el desempeño de los empleados. Por ejemplo:

- Prejuicios personales: los supervisores utilizan mediciones totalmente subjetivas del desempeño, calificando las acciones buenas o malas, recientes o actuales de los empleados, perjudicando o beneficiando de forma desleal a los empleados.
- Tendencia a la medición central: tienden a evitar dar calificaciones muy altas o muy bajas de esta manera sus mediciones hacen que el puntaje de las mismas acerquen al promedio, ocultando con esta actitud las deficiencias de aquellos empleados que no alcanzan dichos niveles, contribuye a la mediocridad laboral y perjudica a quienes han desempeñado con esfuerzo su trabajo logrando sobresalir de otros.
- Efecto de Halo o aureola: la calificación que da el supervisor al empleado es por preferencia de una característica que influye en la calificación y que sobresale de otros.

- Inferencia de razones subconscientes: esta distorsión se refiere a los motivos que por deseo de conquistar popularidad dentro de la empresa el jefe o evaluadores adoptan actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

Por lo tanto, para evitar estas dificultades Alles (2007), sugiere utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que conste de un formulario y un instructivo, al mismo tiempo una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla, de manera que sigan los procedimientos.

1.2.13 Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación del desempeño

El éxito de cualquier programa de evaluación de desempeño requiere confianza y credibilidad, por lo que para una adecuada implementación Alles (2007), sugiere reunir tres elementos básicos con el propósito de crear credibilidad y confianza:

- Una buena herramienta, apropiada al negocio, tamaño y objetivos de la empresa.
- Un buen instructivo que explique claramente cómo se realizará la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo.
- Entrenamiento a los evaluadores, quienes deben estar familiarizados con la herramienta a utilizar para evaluar en forma objetiva.

1.3 Planteamiento del problema

En Guatemala, las culturas organizacionales no tienen la costumbre de evaluar el rendimiento de sus empleados, y son muy pocas las empresas que cuentan con un programa diseñado para llevar a cabo dicho proceso de evaluación. El éxito en el logro de los objetivos de una organización depende de su recurso humano que lo integra, la Evaluación del Desempeño como herramienta administrativa permite conocer el potencial y hacer un balance en el grado de cumplimiento de los objetivos y comportamientos esperados en su puesto de trabajo, para su propio desarrollo y el de la organización.

En toda organización sea cual sea el tipo de trabajo que realice un colaborador en ella, debe ser evaluado periódicamente, no solamente para marcar los aspectos negativos y encontrarle oportunidades de mejora, sino para reforzar los positivos y dar el reconocimiento que le colaborador merece.

Alimentos Nutritivos, S.A. no cuenta con un programa de evaluación para su recurso humano, que le permita detectar sus necesidades de capacitación y desarrollo para cumplir con sus objetivos estratégicos y ser más competitiva en la industria de alimentos a nivel regional. Actualmente su personal desconoce que tan valorado está siendo su trabajo o si principalmente rinden adecuadamente en el puesto que desempeñan.

Por tal razón, se considera importante sugerir la propuesta de un instrumento de evaluación que le permita a Alimentos Nutritivos, S.A. identificar los factores determinantes a incluir en la evaluación del desempeño de los colaboradores que ocupan el puesto de jefatura, de manera que medir resultados y actitudes de manera objetiva para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y ser más competitiva.

Dada la importancia que este proceso posee en la administración de Recursos Humanos de Alimentos Nutritivos, S.A. se considera oportuno plantear la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores a incluir en la evaluación de desempeño dirigida a jefaturas en una empresa de la industria de alimentos?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Determinar los factores a incluir en la evaluación de desempeño dirigida a jefaturas, en una empresa de la industria de alimentos.

1.4.2 Específicos

- a. Conocer los objetivos por lo que se utiliza la evaluación del desempeño en los puestos de jefatura.
- b. Determinar qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan actualmente en los puestos de jefatura.
- c. Determinar los factores utilizados actualmente para la evaluación del desempeño del puesto de jefatura.
- d. Identificar los procesos de retroalimentación a los puestos de jefatura sobre el resultado de la evaluación del desempeño.
- e. Identificar los beneficios que obtienen los puestos de jefatura al aplicar evaluaciones del desempeño.
- f. Proponer un modelo de formato de evaluación del desempeño por competencias aplicable al puesto de jefaturas en una empresa de la industria de alimentos.

1.5 Alcances y límites

Este estudio tiene como alcance identificar los factores que deben incluirse en el instrumento de evaluación de desempeño de las jefaturas de Alimentos Nutritivos, S.A.,

El estudio se realizó en la ciudad capital en las instalaciones de Alimentos Nutritivos, S.A. tomó en cuenta a los jefes de departamento, y no así a todo el personal, a través de ello detectar de forma acertada los errores en actitudes, comportamientos, trabajo en equipo, supervisión y procesos que provoquen pérdidas en tipo y recursos. Además de proporcionar información para futuras capacitaciones, entrenamientos, planes de desarrollo o sucesión, se establecerán los factores específicos a evaluar en el desempeño de los jefes de departamento.

Este estudio se desarrolló en una industria alimenticia, de acuerdo a las necesidades de la organización y fue de gran importancia el estudio, aportó un material innovador, debido a que hasta el momento no existe material que trate sobre este tema en industrias alimenticias.

Este estudio se limitó a identificar los factores a evaluar en el instrumento de evaluación de desempeño.

2. Metodología

Este capítulo describe la forma en que se realizó la investigación, proceso que permitió la medición de los elementos de estudio y sus respectivos indicadores para cumplir con los objetivos de la investigación.

La población encuestada para el estudio fueron 3 gerentes de departamento, 3 jefes de departamento de Alimentos Nutritivos, S.A. y un experto en el desarrollo de programas de evaluación de desempeño, para un total de 7 personas.

La investigación realizada fue de tipo descriptivo, Achaerandio (2001) afirma, la investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.).

También dice que este tipo de estudio se puede realizar sobre opinión. En general asegura que en todos los estudios descriptivos de conjunto no necesariamente se tiene que abarcar toda la población y que un grupo de representativo como muestra, ya investigados los resultados en la muestra se hacen extrapolaciones al conjunto de la población.

2.1 Sujetos de investigación

En este estudio participaron los mandos medios y gerenciales de Alimentos Nutritivos, S.A., integrados por 3 gerentes de departamento, 3 jefes que nos dan un total de 6 colaboradores de la organización y 1 experto en el desarrollo de programas de evaluación del desempeño.

Sujeto 1: 3 gerentes de departamento, con las características siguientes:

Puesto	Edad	Nivel Educativo	Género	Años de Experiencia en el puesto
Gerente de producción	47	Ingeniero Industrial	Masculino	10 años
Gerente de Ventas	46	Ingeniero Industrial	Masculino	9 años
Gerente Financiero Administrativo	48	Maestría en Finanzas	Masculino	8 años

Sujeto 2: 3 jefes de departamento, con las características siguientes.

Puesto	Edad	Nivel Educativo	Género	Años de Experiencia
Jefe de Departamento de Producción	37	Ingeniero Industrial	Masculino	6 años
Jefe Administrativo	36	Auditor Interno	Masculino	5 años
Jefe de Control de Calidad	41	Ingeniero Industrial	Masculino	7 años

Sujeto 3: 1 experto, con las siguientes características:

Profesión	Edad	Nivel Educativo	Género	Años de Experiencia en el puesto
Consultora en Recursos Humanos	48	Maestría en Recursos Humanos	Femenino	10 años

2.2 Instrumentos

Con la finalidad de recabar información para determinar los factores a incluirse en el instrumento de evaluación del desempeño dirigida a jefaturas en Alimentos Nutritivos, S.A. se utilizaron los siguientes instrumentos:

2.2.1 Entrevista estructurada dirigido a los Gerente de departamento Sujeto 1

Para los gerentes se aplicó una entrevista estructurada comprendida de preguntas cerradas y abiertas para establecer/analizar la evaluación de desempeño del puesto de jefe de departamento de la empresa Alimentos Nutritivos, S.A.

Este instrumento fue elaborado por el investigador y validado por un experto en el tema. Está comprendido de diez preguntas, seis preguntas cerradas, dos preguntas abiertas y ocho preguntas de opción múltiple. Cada una aporta información al trabajo de investigación, con el fin de identificar el método de evaluación de desempeño; el proceso de retroalimentación, y los beneficios para el puesto de jefes de departamento.

¿Qué mide cada pregunta?

Información general sobre el puesto:

Medida por las preguntas: 1, 2, 3,

Método de evaluación del desempeño

Medida por las preguntas: 4a, b, c, d, e, 9, 10

Objetivo de la evaluación del desempeño

Medida por las preguntas: 5

Proceso de retroalimentación

Medida por las preguntas: 4f,

Beneficios de la evaluación del desempeño:

Medida por las preguntas: 4g, 6,

Preguntas sobre la falta de evaluación del desempeño:

Medida por la pregunta: 7, 8

2.2.2 Cuestionario estructurado dirigido a jefes de departamento Sujeto 2

Para los jefes de departamento se elaboró un cuestionario integrado por diecisiete preguntas, siete de opción múltiple, dos preguntas abiertas, ocho preguntas cerradas, con las que se aportó al trabajo de investigación, con el fin de identificar el método de evaluación del desempeño, el objetivo, el proceso de retroalimentación y los beneficios de la evaluación del desempeño del puesto de jefes de departamento de Alimentos Nutritivos, SA. El instrumento fue elaborado por el investigador, y validado por un experto en el tema.

¿Qué mide cada pregunta?

Definición del puesto:

Medida por las preguntas: 1, 2, 3

Método de evaluación del desempeño

Medida por las preguntas: 8, 9, 10, 11, 12, 13,

Objetivo de la evaluación del desempeño

Medida por las preguntas: 5, 14, 15

Proceso de retroalimentación

Medida por las preguntas: 4, 6, 7,

Beneficios de la evaluación del desempeño:

Medida por las preguntas: 16, 17

2.2.3 Entrevista estructurada dirigida al experto en el desarrollo de programas de evaluación de desempeño.

Para el experto se elaboró un cuestionario integrado por diez preguntas abiertas, con las que se aportó al trabajo de investigación, con el fin de conocer el propósito de una evaluación del desempeño, métodos, tipos, ventajas y desventajas de las evaluaciones, factores y aspectos importantes a considerar en el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño actualmente en el mercado laboral. El instrumento fue elaborado por el investigador, y validado por un experto en el tema.

Qué mide cada pregunta

Objetivo de la evaluación del desempeño

Medida por la pregunta: 1

Método de evaluación del desempeño

Medida por las preguntas: 2, 3, 4

Factores de la evaluación del desempeño:

Medida por las preguntas: 5 y 6

Diseño formato evaluación del desempeño

Medida por la pregunta: 7

Uso efectivo de la herramienta de evaluación

Medida por la pregunta: 8

Rol de recursos humanos en el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño

Medida por la pregunta: 10

Todos ellos elaborados por la estudiante y el cuestionario validado por un experto en el tema de evaluación del desempeño, en base a las características de los sujetos.

2.3 Procedimiento

- Se realizó el diagnóstico y FODA de la empresa en la que se realizará el estudio para conocer como se encuentra la organización.
- Con el resultado del diagnóstico se detectó el problema o área de oportunidad que Recursos Humanos requiere desarrollar, siendo una de ellas la necesidad de determinar los factores que deben incluirse en la evaluación del desempeño dirigida a sus jefaturas.
- Se planteó la pregunta de investigación y los objetivos de la misma.
- Se solicitó la autorización de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana para la realización de la Práctica empresarial dirigida –PED- en Alimentos Nutritivos, S.A.
- Se investigó y recopiló información sobre la evaluación del desempeño de acuerdo a varios autores y expertos del área.
- Se establecieron los sujetos de investigación, como responsables de responder los cuestionarios y guía de entrevista para la recopilación de sus opiniones e información.

- Se elaboraron dos cuestionarios estructurados y una guía de entrevista con el propósito de obtener datos precisos sobre los factores a incluir en el instrumento de evaluación del desempeño.
- Se validó el instrumento por medio de un experto para ser aplicado a los sujetos de investigación.
- Se aplicó el instrumento a los sujetos de estudio.
- Se analizó cuantitativamente y cualitativamente la información obtenida.
- Se elaboró el informe, con la presentación de los resultados obtenidos.
- Se elaboró una propuesta de formato de evaluación del desempeño por competencias aplicable al puesto de jefatura en una empresa de la industria de alimentos, como aporte a Alimentos Nutritivos, S.A., con conclusiones y recomendaciones que contribuirán a la solución del problema abordado en el estudio.

3. Resultados

3.1 Resultados de Entrevista Estructurada

Dirigida a Gerentes en una empresa de la industria de alimentos de la ciudad de Guatemala.

DATOS DE LA MUESTRA

GÉNERO

Género	Personas
Masculino	3
Femenino	0
Total	3

Este resultado, muestra que en los puestos de gerencia no labora ninguna mujer, todos son de sexo masculino.

NIVEL ACADÉMICO

Nivel académico	Personas
Primaria	0
Secundaria	0
Diversificado	0
Universitario	2
Maestría	1
Doctorado	0
Total	3

La gráfica muestra que dentro de los sujetos entrevistados solamente uno tiene un nivel académico mayor al universitario.

INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OBTENIDA EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Están establecidas las responsabilidades y funciones de cada puesto:

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

La totalidad de los gerentes entrevistados afirmaron que las responsabilidades y funciones se encuentran establecidas dentro de la empresa.

Las responsabilidades y funciones fueron establecidas entre jefe y subordinado

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Con este resultado se pudo evidenciar que las funciones y responsabilidades, en la empresa de estudio, son establecidas entre el gerente y jefaturas.

Los subordinados conocen las expectativas de desempeño que se esperan de ellos

	Personas
Si	2
No	1
Total	3

No todos los subordinados conocen las expectativas de desempeño que se espera de ellos.

Realización de evaluación del desempeño dentro de la empresa

	Personas
Si	2
No	1
Total	3

En la empresa de estudio, no todos realizan una evaluación del desempeño a sus subordinados.

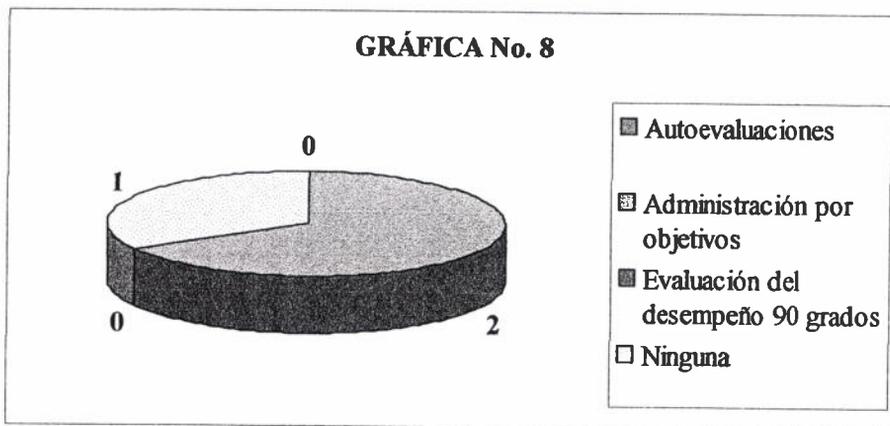
Realiza evaluación del desempeño formal o informal dentro de la empresa

	Personas
Formal	0
Informal	2
Total	2

Como puede observarse en la empresa de estudio quienes realiza una evaluación del desempeño dentro de la empresa hace falta que utilicen un sistema formal para el desarrollo de la misma.

Método utilizado para evaluar el desempeño de los empleados

Método de Evaluación	Personas
Autoevaluaciones	0
Administración por objetivos	2
Evaluación del desempeño 90 grados	0
Ninguna	1

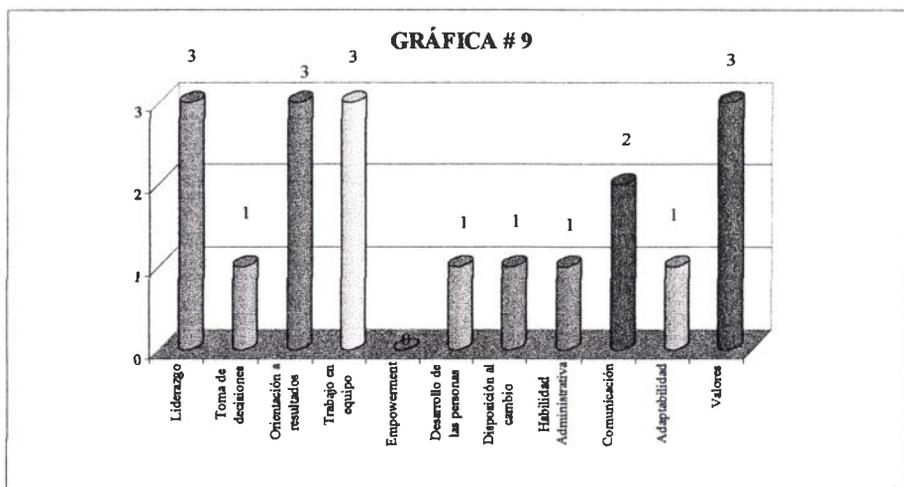


La gráfica muestra que el método más utilizado para la evaluación del desempeño en la empresa estudiada es la administración por objetivos. Entre los métodos establecidos con la opción “otros” se señaló que no se utiliza ninguna.

Factores que se valoran en la evaluación del desempeño

(Se puede responder varias opciones por sujeto)

Factores	No. de respuestas
Liderazgo	3
Toma de decisiones	1
Orientación a resultados	3
Trabajo en equipo	3
Empowerment	0
Desarrollo de las personas	1
Disposición al cambio	1
Habilidad Administrativa	1
Comunicación	2
Adaptabilidad	1
Valores	3
Total	19



Base: 3 sujetos: 19 respuestas

Con esta información se pudo determinar que existen aproximadamente cinco factores que más se evalúan en las evaluaciones del desempeño: el liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, valores con tres votos cada uno, seguido de la comunicación con dos respuestas.

Frecuencia con que se realiza la Evaluación del Desempeño dentro de la empresa

Frecuencia	Personas
Mensual	0
Trimestral	0
Semestral	2
Anual	0
Total	2

Quienes realizan la evaluación del desempeño, en la empresa, lo hacen por lo menos una vez cada seis meses.

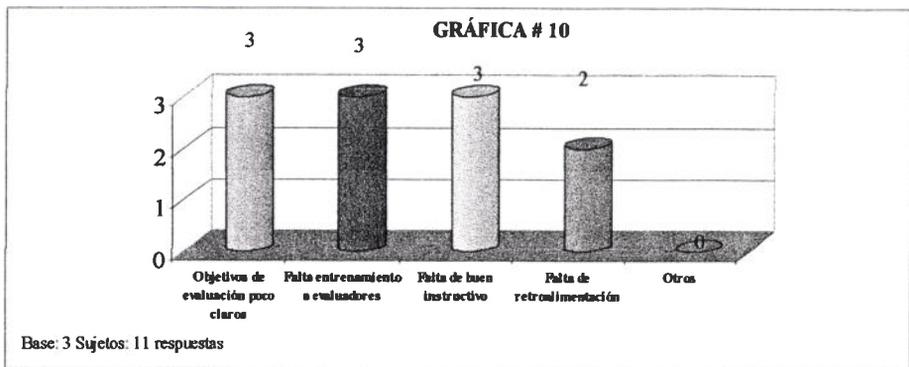
La retroalimentación es discutible

	Personas
Si	2
No	0
Total	2

Los gerentes que llevan evaluaciones informales del desempeño afirmaron que son accesibles y que discuten la retroalimentación de la evaluación con sus evaluados.

Aspectos que afectan la evaluación del desempeño
(Se puede responder varias opciones por sujeto)

Aspecto	No. de respuestas
Objetivos de evaluación poco claros	3
Falta entrenamiento a evaluadores	3
Falta de buen instructivo	3
Falta de retroalimentación	2
Otros	0
Total	11



La gráfica muestra que según los entrevistados, los aspectos que afectan la evaluación del desempeño, debido a la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño.

Se le da seguimiento al plan de Mejora del Desempeño

	Personas
Si	2
No	1
Total	3

Con este resultado se pudo determinar que los gerentes que realizan evaluación informal se interesan por darle seguimiento al plan de mejora de sus evaluados.

Utilización de los resultados de la evaluación del desempeño

Aspecto	No. de respuestas
Reubicación de colaboradores	0
Detección necesidades de capacitación	0
Promoción del colaborador	3
Total	3

Con la información recabada, se confirma que la promoción del colaborador, es la promoción del colabora, es uno de los fines con la que los gerentes llevan a cabo la evaluación del desempeño.

Razón por la que no realiza evaluación del desempeño

De la muestra de estudio, un sujeto no realiza evaluación del desempeño, el cual indicó que no lo considera necesario y que hace falta personal experto que asesore este proceso en la empresa.

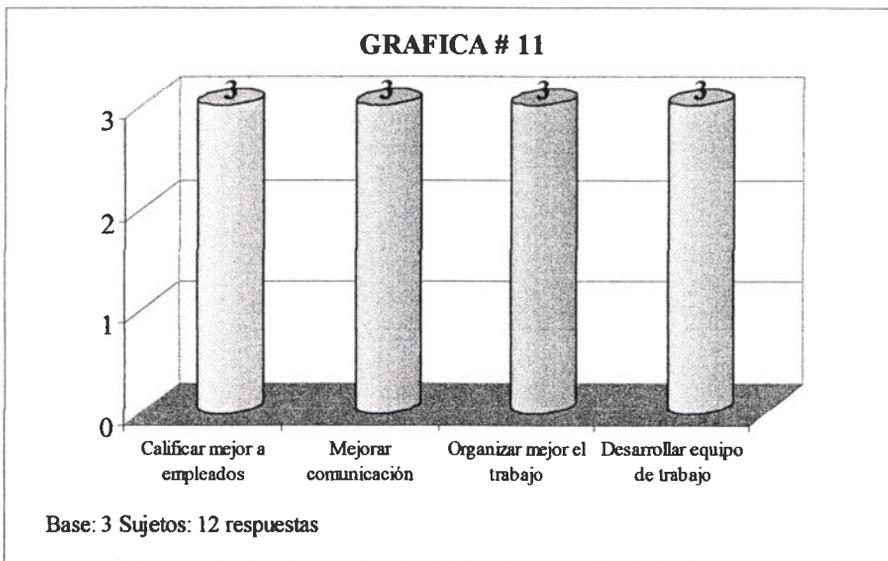
Interés de contar con instrumento de evaluación del desempeño

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Todos los gerentes indicaron estar interesados en contar con un instrumento de evaluación del desempeño.

Beneficios de la evaluación del desempeño para el jefe y la empresa

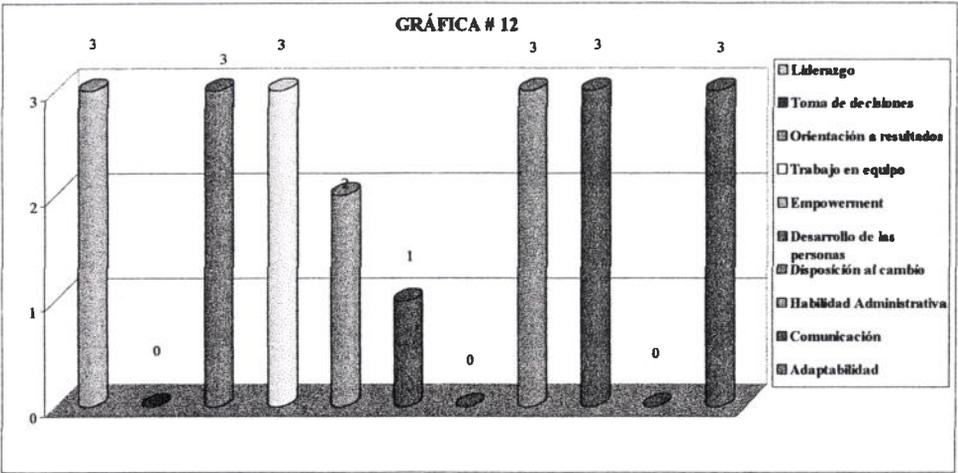
Beneficio	No. de respuestas
Calificar mejor a empleados	3
Mejorar comunicación	3
Organizar mejor el trabajo	3
Desarrollar equipo de trabajo	3
Total	12



De los datos obtenidos, la gráfica evidencia que todos los sujetos coincidieron en todos los beneficios que obtiene la empresa y el jefe, al llevar a cabo una evaluación del desempeño.

Factores que considera más importantes en una evaluación del desempeño

Factores	No. de respuestas
Liderazgo	3
Toma de decisiones	0
Orientación a resultados	3
Trabajo en equipo	3
Empowerment	2
Desarrollo de las personas	1
Disposición al cambio	0
Habilidad Administrativa	3
Comunicación	3
Adaptabilidad	0
Valores	3
Total	21



Esta gráfica muestra los seis factores que los gerentes entrevistados consideran que deben incluirse en una evaluación del desempeño.

Factores en orden de importancia para evaluar el desempeño:

Factores	Posición
Liderazgo	1
Habilidad Administrativa	2
Orientación a resultados	3
Comunicación	4
Trabajo en Equipo	5
Valores	6
Desarrollo de las personas	7

Los entrevistados opinan que este es el orden en el que deben considerarse los factores en una evaluación del desempeño.

3.2 Resultados del cuestionario

Dirigido a jefes de departamento en una empresa de la industria de alimentos.

DATOS DE LA MUESTRA:

GÉNERO

Género	Personas
Masculino	3
Femenino	0
Total	3

En los puestos de jefatura no se desempeña ninguna mujer, todos son de sexo masculino.

NIVEL ACADÉMICO

Nivel académico	Personas
Primaria	0
Secundaria	0
Diversificado	0
Universitario	3
Maestría	0
Doctorado	0
Total	3

Como puede observarse, todos los ocupantes del puesto de jefatura cuentan con estudios a nivel universitario.

INFORMACION SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OBTENIDA EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Conoce responsabilidades y funciones del puesto de trabajo

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Con esta retroalimentación se puede evidenciar que en la empresa se encuentran establecidas las responsabilidades y funciones de los puestos de jefatura.

Las responsabilidades y funciones fueron establecidas entre jefe y colaborador

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Se puede evidenciar que todos los entrevistados reciben información por parte de su jefe inmediato, respecto a sus responsabilidades y funciones.

Conoce sus fortalezas y debilidades en el área de trabajo

	Personas
Si	2
No	1
Total	3

No todos los gerentes dan a conocer a sus colaboradores sus fortalezas y debilidades.

Forma en la que se le dan a conocer sus fortalezas y debilidades en el área de trabajo

	Personas
Reuniones	3
Otra	0
Total	3

Todos los jefes afirman que reciben retroalimentación en las reuniones semanales de trabajo y no de forma personal o en privado.

Forma en que se establecen las metas y objetivos de desempeño del puesto

	Personas
Ya están establecidas	0
En conjunto con el jefe	3
El empleado establece sus propias metas	0
Total	3

En la empresa de estudio, el establecimiento de metas y objetivos de desempeño del puesto se hace de forma participativa, entre gerente y jefe de departamento.

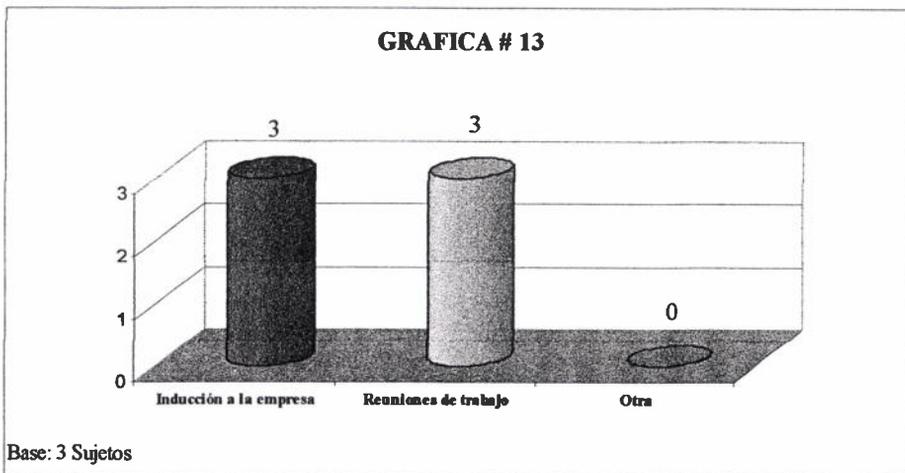
Conoce sus expectativas de desempeño esperadas por sus supervisores

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Todos los jefes entrevistados aseguraron conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que su jefe inmediato y la empresa esperan de ellos.

Forma en que se dan a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora

	Personas
Inducción	3
Reuniones de trabajo	3
Otra	0
Total	6



Todos los sujetos de estudio afirmaron que es por medio de la inducción, que la empresa les da a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que espera y valora de ellos, y que sus jefes lo hacen a través de las reuniones de trabajo.

Forma de evaluación del desempeño

	Personas
Formal	0
Informal	3
Total	3

Con este resultado se confirma que los gerentes evalúan el desempeño de los puestos de jefatura, de forma informal.

Se evalúa el desempeño dentro de la empresa

	Personas
Si	3
No	0
Total	3

Todos los sujetos entrevistados, indican que son evaluados por sus jefes inmediatos.

Método de evaluación del desempeño

Método de Evaluación	Personas
Auto evaluaciones	0
Administración por objetivos	3
Evaluación del desempeño 90 grados	0
Ninguna	0
Total	3

Se puede observar que en su mayoría, los jefes confirman que el método de evaluación del desempeño de Administración por objetivos, es el utilizado por la empresa.

Frecuencia con que se realizan las evaluaciones del desempeño

Frecuencia	Personas
Mensual	0
Trimestral	0
Semestral	3
Anual	0
Total	3

Todos los jefes encuestados afirman ser evaluados dos veces al año.

Forma en que se realizan las evaluaciones del desempeño

	Personas
Oral	3
Escrita	0
Ambas	0
Total	3

Todos los sujetos entrevistados, señalaron que debido a la evaluación informal que se realiza en la empresa, sus jefes lo hacen forma oral, sin dejar ningún registro por escrito.

Se le indica cómo se desempeña en su puesto

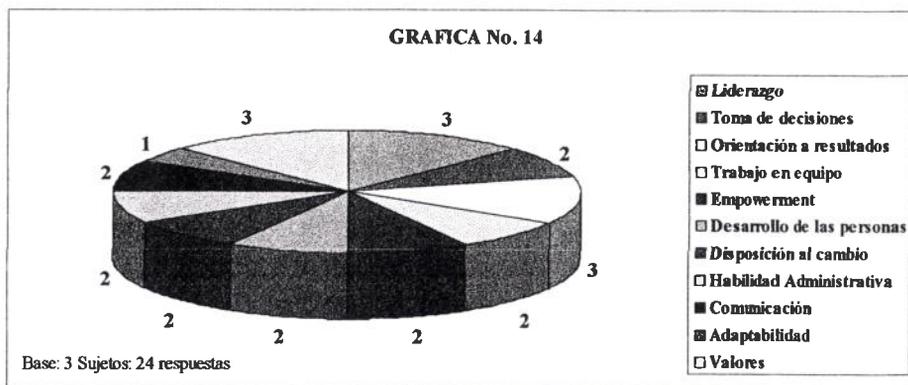
	Personas
Si	2
No	1
Total	3

No todos los entrevistados reciben retroalimentación de cómo se desempeña en su puesto de trabajo.

Factores que se evalúan en la evaluación del desempeño

(Nota es posible señalar más de una opción por sujeto)

Factores	No. de respuestas
Liderazgo	3
Toma de decisiones	2
Orientación a resultados	3
Trabajo en equipo	2
Empowerment	2
Desarrollo de las personas	2
Disposición al cambio	2
Habilidad Administrativa	2
Comunicación	2
Adaptabilidad	1
Valores	3
Total	24



Según la información recabada, los tres factores que más se evalúan en las evaluaciones del desempeño realizadas a las jefaturas son: Liderazgo, toma de decisiones, valores y orientación a resultados.

Presenta posibles soluciones a los problemas detectados en la evaluación del desempeño

	Personas
Si	2
No	1
Total	3

No a todos los sujetos se les permite presentar posibles soluciones a los aspectos débiles detectados en la evaluación del desempeño.

Se le capacita y entrena y/o proponen cambios de comportamiento, actitudes o habilidades luego de la evaluación de desempeño

	No. de respuestas
Cambios de comportamiento, actitud habilidades	3
Capacitación y Entrenamiento	1
Otra	0
Total	4

Se observa que a en su mayoría a los sujetos entrevistados se les solicita cambio de comportamiento, habilidades o actitudes.

Oportunidades laborales que se obtienen después de la evaluación del desempeño:

	No. de respuestas
Oportunidades de ascensos	0
Reconocimiento al trabajo	2
Incremento salarial	0
Otros (Especifique)	1
Total	3

Los entrevistados indican que no a todos se les da reconocimiento por el trabajo que realizan, también que no se desarrollan otras oportunidades laborales para los evaluados.

3.3 Resultados de la entrevista estructurada

Dirigida a experto en evaluación del desempeño

DATOS DE LA MUESTRA

Género: Femenino

NIVEL ACADÉMICO

Maestría en Recursos Humanos

INFORMACION SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OBTENIDA EN LA ENTREVISTA REALIZADA, DURANTE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- **El propósito de una evaluación del desempeño**

Dependerá en gran medida de la filosofía con que la empresa defina el sistema. Por lo general este sistema esta orientado al mejoramiento del proceso de retroalimentación y de acciones definidas.

- **La evaluación del desempeño mide:**

Resultados y actitudes del colaborador, de una forma objetiva, fortalece la relación de supervisado-supervisor, lo que permitirá impulsar la productividad de la organización.

- **Tipos de evaluaciones del desempeño que existen**

De 90, 180, 270 y 360 grados.

▪ **Ventajas de la evaluación del desempeño:**

- Eleva los estándares de calidad y productividad
- Fortalece la cultura de retroalimentación
- Mejora y fortalece la relación de jefe y colaborador
- Ayuda a identificar estilos de liderazgo
- Desarrollar a los colaboradores con potencial para promociones

▪ **Desventajas de la evaluación del desempeño:**

Se dan debido a la falta de:

- Claridad en los formatos de evaluación
- Manuales de instrucción
- Entrenamiento de los evaluadores y evaluados.
- Seguimiento al plan de mejora

- **Los factores que debe medir una evaluación del desempeño, se determinan** según lo defina la empresa, los que a esa organización le permitan ser exitosa y a través de los cuales sus colaboradores logren los resultados y objetivos de su puesto de trabajo.

- **Los factores de desempeño que las grandes empresas, evalúan en sus mandos medios son**

Cada empresa define cuales serán los que la llevarán a una gestión exitosa. No obstante, los más frecuentes son Liderazgo, trabajo en Equipo, orientación a resultados, empowerment, entre otros.

- **Los aspectos importantes a considerar en el diseño de un formato de evaluación del desempeño son:**

Los formatos deben ser claros, para que el evaluado evite cometer errores al llenarlos, para lo cual es importante la validación de los mismos, y el entrenamiento en su uso.

- **Pasos a seguir en el uso efectivo de la herramienta de evaluación del desempeño:**

Para un uso adecuado es importante contar con una buena herramienta apropiada al negocio, al tamaño de la empresa, un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo, al mismo tiempo entrenar a los evaluadores y evaluados

- **Para implementar un sistema de evaluación del desempeño**

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente compromiso, involucramiento y respaldo de la alta gerencia, de manera que se facilite la confianza y credibilidad de los gerentes y jefes en su aplicación.

- **El rol del departamento de Recursos Humanos en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño**

Ser un asesor en el desarrollo del sistema, desde el diseño de la herramienta o contratación del consultor, facilita su implementación y su cumplimiento, a través del entrenamiento a los jefes y colaboradores, al mismo tiempo que vela por la objetividad del sistema y administra la herramienta.

3.4 ANÁLISIS CUALITATIVO - COMPARATIVO

Diferencias y similitudes entre los gerentes y jefes de departamento en una empresa de la industria de alimentos.

DIFERENCIAS		
INDICADOR	SUJETO 1	SUJETO 2
Realización de evaluación del desempeño	Dos de los gerentes realizan algún tipo de evaluación de desempeño, mientras que uno de ellos afirma no realizar ningún tipo de evaluación, pues no lo considera necesario y que hace falta un experto que asesore este proceso en la empresa.	Los jefes indicaron que si se evalúa el desempeño dentro de la empresa.
Objetivos de la evaluación del desempeño	Los objetivos de la evaluación del desempeño para los gerentes son: Promoción de los colaboradores con potencial para ocupar cargos compatibles con sus conocimientos y habilidades.	La capacitación y desarrollo se establece basada en los resultados de la evaluación del desempeño, así como el reconocimiento al trabajo, también se proponen cambios de comportamiento, actitudes o habilidades.
Beneficios de la evaluación del desempeño	Los beneficios para los gerentes: Sirve para calificar mejor a sus empleados, mejorar la comunicación, organizar mejor el trabajo y desarrollar a su equipo de trabajo.	Beneficios para los jefes: Reconocimiento al trabajo que realizan.

DIFERENCIAS		
INDICADOR	SUJETO 1	SUJETO 2
Expectativas de desempeño que se esperan	Dos de los gerentes afirmaron dar a conocer a sus subordinados las expectativas, y uno de ellos indicó que no lo hace.	Los jefes indicaron que si conocen las expectativas que se espera de su desempeño. La forma en que se las dan a conocer es en la Inducción y en reuniones de trabajo.
Retroalimentación es discutible	Para los gerentes la retroalimentación es completamente discutible	Dos de los jefes afirmaron que se les permite presentar posibles soluciones a los problemas detectados en la evaluación del desempeño, y uno afirmó que no.
Seguimiento al plan de mejora	Dos de los gerentes le dan seguimiento al plan de mejora del desempeño laboral de sus colaboradores y uno no le da seguimiento.	

SIMILITUDES		
INDICADOR	SUJETO 1	SUJETO 2
Información sobre el puesto de trabajo	Conocen las responsabilidades y funciones de cada puesto, que fueron establecidas entre jefe y colaborador	
Método de evaluación del desempeño	Las evaluaciones del desempeño se realizan en base a la administración por objetivos	
Frecuencia con que se realiza la Evaluación del desempeño	La frecuencia con que se realizan las evaluaciones es semestral	
Interes por contar con un instrumento de evaluación del desempeño	Todos los gerentes indicaron estar interesados en contar con un instrumento de evaluación del desempeño.	

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO ACTUAL DE LA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO**

FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
Se encuentran establecidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.	El primer paso para realizar la evaluación del desempeño consiste, según Alles (2007), en "asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades, criterios y objetivos del desempeño del puesto.
Las funciones y responsabilidades se establecieron entre jefe y subordinado	
Se encuentran establecidas las metas y objetivos de desempeño del puesto de trabajo	
Utilizan como método de evaluación del desempeño la administración por objetivos	Alles (2007), afirma que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
No todos los gerentes realizan algún tipo de evaluación del desempeño	Según Chiavenato (2005), la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que no puede obviarse en una organización moderna.
No todos retroalimentan sobre las expectativas de desempeño, comportamiento y actitudes que se esperan de los colaboradores	Alles (2007), refiere que la evaluación del desempeño implica una tarea diaria entre jefes y colaboradores, entrevistas de retroalimentación cotidiana derivada de una relación laboral.
Se establece un plan de mejora del desempeño pero no todos le dan seguimiento	Según Werther y Davis (2001), los planes proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro"

DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
La empresa de estudio realiza evaluaciones del desempeño informal	Una evaluación del desempeño informal no permite a la empresa según Dessler (2001), "constatarse si existe una deficiencia significativa en el desempeño, y el determinar si dicha deficiencia se modificará mediante capacitación o por otros medios".
El proceso es realizado anualmente	Mondy y Noe (2005) indican que "una vez al año no es suficiente, se debe de realizar en ciclos de tres a cuatro meses".

4. Análisis de resultados:

El primer factor identificado en la investigación de campo fue la definición del puesto de trabajo, para establecer un sistema de evaluación del desempeño es necesario como primer punto establecer las normas y funciones de trabajo. Derivado de los resultados obtenidos, afirmaron, tanto gerentes como jefes de departamento, tener establecidas las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, lo que concuerda con Barreto (2009) y Alles (2007), quien indica que el objetivo de la evaluación del desempeño es “proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, a fin de lograr este objetivo los sistemas de evaluación deben de estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables”. En la empresa de estudio, los jefes indicaron que las responsabilidades y funciones fueron establecidas entre jefes y colaborador de tal manera que ambos estén de acuerdo con los resultados esperados de dicho puesto, lo cual se confirma con lo que dice Sherman & Bohlander (1994) y Alles y (2007), quien establece que definir el trabajo es “cerciorarse de que usted (jefe) y su subordinado están de acuerdo en cuánto a las obligaciones de este y las normas de trabajo”.

Asimismo, algunos gerentes señalaron que también se les da a conocer a los subordinados cuáles son las metas y objetivos de desempeño que se espera, por lo tanto se puede ratificar que se cumple con el primer paso para una evaluación del desempeño: determinar las normas y obligaciones de trabajo, confirmando lo que refiere Werther & Davis (2000) y Alles (2007), “una empresa con o sin fines de lucro, aún un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quincenales o de cualquier otra duración, si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen a su vez, objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación del desempeño. Otro punto importante que existe son las expectativas de desempeño, no todos los gerentes retroalimentan sobre las expectativas de desempeño, comportamiento o actitudes que se esperan de los colaboradores. Los jefes indicaron si conocer las expectativas, afirma que en la empresa se las dan a conocer en la inducción y en reuniones de trabajo.

La evaluación de desempeño es una herramienta utilizada en las organizaciones para medir el rendimiento de los individuos que la conforman, que se realiza con el fin de mejorar el rendimiento organizacional. Hace referencia a estos conceptos los gerentes indicaron en su mayoría que si se realizan evaluaciones de desempeño dentro de la empresa. Lo cual fue corroborado con el resultado de los jefes de departamento. Haciendo referencia a esto, Mondy y Noe (2005) y Chiavenato (2007), indican que “la evaluación del desempeño es un sistema forma de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”. Con la información anterior se establece que si se evalúa el desempeño dentro de la empresa, sin embargo, se debe de identificar si se hace de una manera informal o formal. La evaluación informal es aquella en la que le jefe procura dar una retroalimentación individual respecto de la manera que se está desempeñando el empleado, y la evaluación formal del desempeño es un proceso sistemático de retroalimentación mediante el cual se estima el rendimiento del empleado. Werther y Davis (2008) y Robbins (1994), afirman que “las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.” Todos los gerentes revelaron que se realiza una evaluación del desempeño informal dentro de la empresa, éste resultado fue ratificado por los jefes de departamento que afirmaron que se realizan evaluaciones informales de desempeño.

Existen diferentes métodos de evaluación, estos se dividen en los métodos con base en el desempeño futuro. La mayoría de los gerentes indicaron que el método utilizado es administración por objetivos. Al respecto es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker (1954), “es uno de los métodos basados en resultados, que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización”.

Asimismo, se identificaron los parámetros o criterios de desempeño más utilizados en la evaluación del desempeño. En este caso, los gerentes indicaron siete factores: Liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, empowerment, habilidad administrativa, Comunicación y valores. Las respuestas de los jefes de departamento coincidieron con tres de las respuestas de los gerentes, dando como resultado Liderazgo, orientación a resultados, valores, cumpliendo así con lo que establece Werther y Davis (2008), “los parámetros de desempeño constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas”.

La investigación de campo realizada determinó que las empresas de la industria de alimentos realizan el proceso de evaluación de desempeño es semestral, lo cual concuerda con lo que Mondy y Noe (2005) Y Chiavenato (2007), “aconsejan que al período de evaluación y retroalimentación y la velocidad del cambio exige que el período de desempeño sea más corto, quizá de tres a cuatro meses”, por lo que la frecuencia con lo que la hacen está dentro de los períodos recomendados. Los jefes de departamento indicaron en su totalidad que luego de la evaluación del desempeño, se les da una retroalimentación mediante reuniones de trabajo para establecer como se están desempeñando en su puesto de trabajo. Sin embargo, Werther y Davis (2008) y Robbins (1994), indican que la retroalimentación en reuniones de trabajo, es insuficiente, ya que las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro”

El estudio determinó, que ambos sujetos de la investigación en su mayoría revelaron que la retroalimentación se puede discutir, y se les permite a los jefes presentar soluciones a los problemas detectados. De esta manera, mediante el diálogo entre jefe y empleado se llega a la solución de problemas, y lo más importante convertir la retroalimentación en un factor positivo que mejore el desempeño futuro. Lo anterior concuerda con Chiavenato (2007), quien menciona que “un propósito de la retroalimentación es discutir los dos – empleado y gerente - las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento”. Por otra parte se encuentran los objetivos del proceso de la evaluación del desempeño. El resultado mostró que la mayoría de gerentes, utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para promocionar a los colaboradores con potencial para ocupar cargos compatibles con sus conocimientos y habilidades.

Otro objetivo que se cumple en la mayoría de casos de la investigación, es que los resultados también se utilizan para conocer si es necesaria la rotación y promoción de los colaboradores. En referencia a lo anterior, Mondy y Noe (2005) y Barreto (2009) plantean que “los datos de la evaluación del desempeño se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de

relaciones internas con los empleados como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y transferencias”.

Asimismo, otro objetivo de la evaluación del desempeño es la capacitación y desarrollo, como lo indica Chiavenato (2007), una evaluación del desempeño debe de señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Adicionalmente, Barreto (2009), establece que los principales beneficiarios de la evaluación del desempeño son “el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

Con base en los conceptos anteriores el estudio marcó los resultados descritos a continuación, empezar con los beneficios que reciben los jefes y las organizaciones, seguido por los beneficios para el subordinado”. El primer beneficio evaluado por el estudio, evidenció que los gerentes en su totalidad, obtienen la posibilidad de mejorar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base a los factores de evaluación y sobre todo, basado en un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad”

El segundo beneficio estudiado, mostró que la totalidad de gerentes toman medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Lo que coincide con otro de los beneficios propuestos con Chiavenato (2007) y Barreto (2009), quien indica que es la “capacidad de proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados”. El tercer beneficio evaluado por la investigación indicó que la totalidad de sujetos alcanzan una mejor comunicación con el empleado posterior a la evaluación del desempeño. Respecto a lo anterior, Chiavenato (2007) y Werther & Davis (2000), que establece como beneficio para el jefe:”comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño”.

Al continuar con los beneficios para el jefe, los gerentes indicaron que al finalizar el proceso de la evaluación del desempeño es capaz de planificar y organizar el trabajo, de forma que pueda organizar su unidad de manera que funcione con mayor eficiencia. De la misma forma, Chiavenato (2007) y Mondy y Noe (2005), establece otro beneficio “puede identificar los

empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. “Lo anterior no se cumplió con los resultados de estudio, “únicamente los gerentes afirmaron recibir este beneficio, después del proceso de la evaluación del desempeño, los jefes establecieron que dependen de otras variables o factores los ascensos y transferencias, ellos actualmente solo reciben reconocimiento por el trabajo realizado.

Otro beneficio que los gerentes confirmaron que se cumple, es la capacidad de señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. El siguiente beneficio identificado, es que da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. Confirman lo anterior Mondy y Noe (2005) y Barreto (2009), “tanto el supervisor como el subordinado lo vean (proceso de evaluación del desempeño) como un medio para resolver problemas o no como una sesión para encontrar errores”. Por otra parte, se encuentran los beneficios para el subordinado. Respecto al estudio, manifestó que la total de los jefes de departamento conocen lo que la empresa espera de ellos. Lo anterior concuerda con Barreto (2009) y Chiavenato (2007), quien indica que el subordinado percibe “los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados”,

También que conocen las expectativas de sus jefes tras haber finalizado el proceso de evaluación del desempeño. Confirmando lo anterior, Chiavenato (2007) y Alles (2007), establece que otro beneficio es “conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

El estudio identificó las oportunidades laborales que reciben los jefes de departamento posterior a la evaluación del desempeño, indicaron que reciben reconocimientos por el trabajo, seguido por incrementos salariales durante una o varias semanas después de la entrevista, puede pasar a dominar la conversación y dejar el mejoramiento del desempeño a un lado”.

Al analizar las razones por las que no realizan evaluaciones del desempeño, un gerente indicó que se debía a que no lo considera necesario, y que hace falta personal experto que asesore este proceso en la empresa.

En cuanto a las competencias consideradas más importantes por los gerentes son: Liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, empowerment, habilidad administrativa, comunicación y valores. Las competencias de acuerdo a Alles y Chiavenato (2007), así como Barreto (2009), “incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos en naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios”.

5. Conclusiones

El estudio realizado permitió describir el proceso actual de la evaluación de desempeño de los puestos de jefatura en una empresa de la industria de alimentos, y con base a la investigación de campo y análisis de los resultados se obtienen las siguientes conclusiones

1. Se identificaron los factores de desempeño más comunes utilizados en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, los cuales son: Liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, empowerment, habilidad administrativa, Comunicación y valores.
2. Se determinó que los objetivos de la evaluación de desempeño en la empresa son dos: detectar a los colaboradores con potencial para promoción para ocupar cargos compatibles con sus conocimientos y habilidades, y detectar necesidades de capacitación de los empleados.
3. Se evidenció que se utiliza la evaluación de desempeño informal, y el método utilizado por la empresa es la administración por objetivos.
4. Se evaluó que en el proceso de retroalimentación, se les indica a los colaboradores cómo se está desempeñando en su puesto, y éstos son capaces de presentar posibles soluciones se les detecta algún problema tras la evaluación del desempeño.
5. Los gerentes desarrollan los siguiente beneficios en el proceso actual luego de finalizar con el proceso de evaluación del desempeño: Mejora el comportamiento de los empleados, mejora en la comunicación y desempeño organizacional, logra organizar la unidad de trabajo para que funciones con mayor eficiencia, da a los empleados la posibilidad de participar en la solución de problemas.

6. Los gerentes indicaron que los beneficios laborales que se dan luego de la evaluación del desempeño son: la corrección de debilidades, la mejora del desempeño y la mejora de comunicación.
7. En su mayoría los jefes de departamento indicaron que los beneficios laborales que reciben tras el proceso de evaluación del desempeño son: el reconocimiento al trabajo únicamente y que hace falta que se desarrollen para ellos, otras oportunidades laborales.
8. Se analizó que el proceso de evaluación actual de evaluación del desempeño, llevado a cabo en la empresa de la industria de alimentos, consta de: establecimiento de funciones, responsabilidades del puesto, establecimiento de objetivos de desempeño en conjunto con el empleado, aplicación de instrumento de evaluación y por último la entrevista o reunión de retroalimentación.
9. La empresa debe continuar con las valuaciones de evaluación del desempeño, bajo un sistema formal, con ello serán beneficiados y obtendrán mejoras en el desempeño individual y organizacional.

5.1 Recomendaciones

1. Se evaluaron los objetivos de la evaluación de desempeño, por lo que se recomienda a los gerentes seguir utilizando los objetivos para optimizar los procesos de ubicación, rotación y promoción de los colaboradores y detectar las necesidades de capacitación.
2. Se sugiere a la empresa utilizar la gestión por competencias para definir los factores de desempeño de la evaluación.
3. Se estima la necesidad de continuar con el proceso de retroalimentación, en la que participe tanto el evaluador como el evaluado, pero se recomienda que el mismo se efectúe con periodicidad, así como dar el seguimiento a los planes de mejora establecidos a través del proceso.
4. Los gerentes establezcan y desarrollen beneficios laborales, para incentivar y motivar a los puestos de jefatura para cumplir con el desempeño esperado.
5. Se sugiere a los gerentes, utilizar el formato de evaluación por competencias para el puesto de jefe de departamento, propuesto en el siguiente capítulo.

6. Propuesta

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

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

Objetivo de la propuesta:

- Presentar un formato de evaluación del desempeño por competencias aplicable al puesto de jefatura en una empresa de la industria de alimentos, con su respectivo manual, con el propósito que en la empresa pueda desarrollarse un sistema formal de evaluación del desempeño

Propuesta

Manual de evaluación de desempeño

dirigida a jefes de departamento de

Alimentos Nutritivos, S.A.

Contenido

	Página
1. Objetivos de evaluación del desempeño	104
2. Política de evaluación del desempeño	104
3. Alcance	104
4. Responsabilidad	104
5. Procedimiento de evaluación	105
6. Frecuencia	106
7. Ponderación de competencias a evaluar	106
8. Escala de calificación	106
9. Competencias de Evaluación del Desempeño	
Habilidad administrativa	107
<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Mejora continua• Optimización de los recursos• Monitoreo y evaluación	
Liderazgo	108
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Empowerment• Manejo de conflictos y negociación• Orientación a resultados	
Habilidad técnica	109
<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Organización de sistemas• Seguridad industrial e higiene• Medio Ambiente	

Valores	110
• Respeto	
• Calidad	
• Responsabilidad	
• Honestidad	
10. Documentación y registros	110
10.1 Instructivo y formato de evaluación del desempeño	112
10.2 Instructivo y formato de plan de mejora	115
10.3 Lista de verificación del evaluador	118
11. Costo de la investigación y elaboración de la propuesta	119

1. OBJETIVOS

General:

- Contar con un sistema de evaluación que permita evaluar competencias, actitudes, y habilidades organizacionales de los puestos de jefatura.

Específicos:

- a. Elevar los estándares de calidad y productividad de la empresa.
- b. Conocer el desempeño personal de los puestos de jefatura, así como su progreso para fortalecer su desarrollo.
- c. Identificar estilos de liderazgo de los evaluados.

2. POLÍTICA

A todo colaborador que ocupe un puesto de jefatura de departamento en la empresa, con una antigüedad laboral mayor de 6 meses, deberá aplicarse una evaluación de 90 grados por parte de su jefe inmediato, según la frecuencia y fechas programadas.

3. ALCANCE

Todos los puestos de jefatura de la empresa.

4. RESPONSABILIDAD

- 4.1 **Jefe inmediato:** Cumplir con el procedimiento de evaluación del desempeño y aplicarlo a los colaboradores a su cargo

- 4.2 **Colaborador:** **Recibir** la retroalimentación de su evaluación y cumplir con su plan de mejora.
- 4.3 **Recursos Humanos:** **Brindar** asesoría durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

5. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN:

5.1 Jefe inmediato

Llevar a cabo la evaluación de los colaboradores bajo su cargo, según manual de evaluación.

5.2 Jefe inmediato y colaborador

Revisar los resultados de evaluación del desempeño y elaborar de común acuerdo un plan de mejora.

5.3 Jefe inmediato

Proporcionar copia al departamento de Recursos Humanos, para archivo en su expediente personal.

5.4 Recursos humanos

Verificar el cumplimiento de este procedimiento y asesorar a los jefes inmediatos en la realización de sus evaluaciones.

6. FRECUENCIA:

Semestralmente durante los meses de junio y diciembre de cada año, los gerentes de departamento realizarán la evaluación, con la asesoría del departamento de Recursos Humanos.

7. PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS A EVALUAR

Las competencias evaluadas serán ponderadas de la siguiente manera:

COMPETENCIAS	%
1. Habilidad Administrativa	25%
2. Liderazgo	35%
3. Habilidad Técnica	25%
4. Valores	15%
TOTAL	100%

8. ESCALA GRADOS DE CALIFICACIÓN

NIVEL

DESCRIPCIÓN

5 EXTREMADAMENTE EFECTIVO:

Este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores y que la gestión es extremadamente buena.

4 MUY EFECTIVO

Las personas en este nivel llevan a cabo la gestión en forma muy profesional y efectiva.

3 EFECTIVO

Las personas en este nivel realizan la gestión dentro de lo normal.

2 ALGO EFECTIVO

La persona demuestra capacidad para lograr la mayor parte de la gestión pero necesita mayor desarrollo y mejora.

1 INEFECTIVO:

No cumple con las exigencias de la gestión.

9. COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Descripción de las competencias:

1. HABILIDAD ADMINISTRATIVA

1.1 PLANEACIÓN

- Capacidad de llevar a cabo efectivamente el proceso de planeación, encaminado al logro de los objetivos de la empresa, para lo cual ejecuta los planes operacionales de acuerdo a los estándares establecidos en su área. Supervisa el cumplimiento, detecta desviaciones e implementa acciones correctivas.

1.2 MEJORA CONTÍNUA

- Es la habilidad para analizar constantemente los procesos de la empresa, utiliza las metodologías y herramientas a partir de la situación actual, implementa y sugiere soluciones y mejoras en caso de desviaciones con la finalidad de definir el plan a futuro.

1.3 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

- Es la habilidad para administrar eficientemente los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa. Sugiere o propone formas de optimizarlos adecuadamente.

1.4 MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Mide y corrige el desempeño del departamento, garantiza a nivel operacional se cumpla con los estándares y objetivos de su área, detecta desviaciones e implementa acciones correctivas.

2. LIDERAZGO

2.1 COMUNICACIÓN

- Es la habilidad de transmitir y compartir la información con claridad y precisión en la organización para aclarar conceptos, normas, políticas, procedimientos, objetivos, planes, estrategias etc., de forma oral o escrita, así como la habilidad de escuchar, comprender el lenguaje no verbal, retroalimentar e influir para el logro de resultados.

2.2 EMPOWERMENT

- Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Emprende acciones eficaces para desarrollar el talento y las capacidades de su equipo de trabajo, le da independencia y autoridad a su equipo de trabajo con quienes comparte responsabilidades.

2.3 TRABAJO EN EQUIPO

- Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar para el logro de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con su área. Supone la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. Motiva y alienta a sus colaboradores para el trabajo en grupo.

2.4 ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Es la capacidad para actuar con velocidad, sentido de urgencia y tendencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización, fija metas desafiantes, por encima de los estándares, mejora y mantiene altos niveles de rendimiento y eficiencia, en el marco de las estrategias de la organización.

3. HABILIDAD TECNICA

3.1 INNOVACION

- Capacidad de desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías o métodos que no existen en la empresa y que de utilizarse le darían ventajas competitivas.

3.2 ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS

- Diseña o rediseña los procesos de la elaboración de los productos o servicios que genera el área a su cargo

3.3 SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE

- Conocimientos y habilidad dedicada a la participación en programas de detección, evaluación, control y prevención de aquellos factores o elementos en el ambiente de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia de importancia en los trabajadores.

3.4 MEDIO AMBIENTE

- Conocimientos y habilidad dedicada a cuidar y conservar el medio ambiente desarrollando programas que contribuyan a minimizar las causas como la destrucción

de la capa de ozono, la contaminación del agua, el dióxido de carbono, acidificación, erosión del suelo, hidrocarburos clorados y otras causas de contaminación como el derramamiento de petróleo y manejo de desechos.

4. VALORES

4.1 RESPETO

- Guarda la más alta consideración a sus compañeros, jefes, colaboradores a su cargo, clientes externos y proveedores.

4.2 CALIDAD

- Cumple con las especificaciones y estándares internacionales de calidad que le requieren los clientes externos.

4.3 RESPONSABILIDAD

- Es puntual en la realización de las funciones de su puesto y actividades que realiza.

4.4 HONESTIDAD

- Guarda la confidencialidad de los asuntos que maneja y actúa con honradez e integridad.

10. DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS

- 10.1 Formato e instructivo de evaluación del desempeño
- 10.2 Formato e instructivo de plan de mejora
- 10.3 Lista de verificación del jefe inmediato o evaluador

10.1 Instructivo para completar el formato de evaluación:

Este documento debe ser completado por el evaluador y evaluado en conjunto y de común acuerdo:

- **Anotar nombre completo del colaborador, puesto, departamento, fecha de ingreso y fecha de evaluación.**
- **El evaluador debe marcar el número en columna de la escala de calificación, con el que se registra el nivel de la competencia, en el que se encuentra el evaluado.**
- **El plan de mejora debe ser firmado por el evaluador y evaluado.**

FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS DE DEPARTAMENTO

Instrucciones: El evaluador debe marcar un número en columna de la escala de calificación, con el que se registra el nivel de la competencia, en el que se encuentra el evaluado.

Resultado TOTAL:

	Fecha de Evaluación:	<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Día	Mes	Año						
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>						

Nombre: _____ Fecha Ingreso: _____

Puesto: _____ Departamento: _____

1	HABILIDAD ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	5
	1.1 Planeación	<input type="text"/>				
	1.2 Mejora continua	<input type="text"/>				
	1.3 Optimización de los Recursos	<input type="text"/>				
	1.4 Monitoreo y Evaluación	<input type="text"/>				
2	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	2.1 Comunicación	<input type="text"/>				
	2.2 Empowerment	<input type="text"/>				
	2.3 Trabajo en equipo	<input type="text"/>				
	2.4 Orientación a resultados	<input type="text"/>				
3	HABILIDAD TECNICA	1	2	3	4	5
	3.1 Innovación	<input type="text"/>				
	3.4 Organización de sistemas	<input type="text"/>				
	3.2 Seguridad Industrial e Higiene	<input type="text"/>				
	3.3 Medio Ambiente	<input type="text"/>				

**FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA JEFATURAS DE DEPARTAMENTO**

4	VALORES	1	2	3	4	5
	4.1 Respeto					
	4.2 Calidad					
	4.3 Responsabilidad					
	4.4 Honestidad					

f) _____
Evaluador

f) _____
Evaluado

10.2 Instructivo para completar el plan de mejora:

Este documento debe ser completado por el evaluador y evaluado en conjunto y de común acuerdo:

- Anotar **nombre completo del colaborador, puesto, departamento y fecha de evaluación.**
- **Competencia de mejora**

En esta sección se deben listar todas las competencias que se encuentren en nivel 2, en la que el evaluado demuestra capacidad para lograr la mayor parte de la gestión, pero necesita mayor desarrollo y mejora.

- **Acciones a implementar**

En esta columna, se registrarán las acciones que el evaluado se compromete a realizar para superar el área de mejora, en el próximo período en el que será evaluado.

- **Fecha de seguimiento**

Se anotará en esta sección, la fecha en la que se llevará a cabo una revisión del seguimiento de la competencia de mejora. Esta puede ser la fecha en la que se llevará a cabo la próxima evaluación, o bien si se dejará indicado la fecha en la que se planea revisar avance.

- **Observaciones**

En esta columna, se anotará cualquier comentario que el evaluado o evaluador tengan en relación al desempeño actual de la competencia de mejora.

- **Firmas**

El plan de mejora debe ser firmado por el evaluador y evaluado.

**PLAN DE MEJORA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Instrucciones: Este documento debe ser completado por el evaluador y evaluado, en conjunto y de común acuerdo, según instructivo.

Nombre: _____ **Fecha:** _____

Puesto: _____ **Departamento:** _____

No.	Competencia de Mejora	Acciones a implementar	Fecha Seguimiento	Observaciones

f) _____
Evaluador

f) _____
Evaluado

10.3 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL EVALUADOR

Para llevar a cabo un proceso efectivo de evaluación del desempeño, el evaluador deberá de seguir los siguientes pasos:

	PREVIO A LA ENTREVISTA	
1.	Definir fecha para entrevista de evaluación del desempeño	
2.	Realizar la evaluación del colaborador	
	DURANTE LA ENTREVISTA	
3.	Verificar que no haya interrupciones durante la entrevista	
4.	Aplicar técnicas de rapport	
5.	Llevar a cabo la retroalimentación o entrevista (aplicar técnicas)	
6.	Establecer acuerdos	
7.	Lograr compromisos (Plan de Mejora)	
8.	Cierre de la Entrevista	

11. Costo de la investigación y elaboración de la propuesta:

Por razones de presupuesto de la empresa, haciendo este estudio internamente por parte del Jefe y 2 asistentes de Recursos Humanos tendría el siguiente costo:

Horas Hombre	No. Horas	Costo Hora	Total
Elaboración de instrumentos	9	Q 114.58	Q 1,031.22
Aplicación de entrevistas y cuestionarios	10	Q 114.58	Q 1,145.80
Tabulación	8	Q 114.58	Q 916.64
Análisis	12	Q 114.58	Q 1,374.96
Elaboración de la propuesta	15	Q 114.58	Q 1,718.70
Presentación de la propuesta	1	Q 114.58	Q 114.58
GRAN TOTAL	55		Q 6,301.90

El costo hora se determinó en base a su salario mensual:

Jefe de Recursos Humanos Q.15,000.00, dividido 30 días = Q.500.00, dividido 8 horas= Q.62.50

Cada asistente Q.6.250.00, dividido 30 días =Q208.33, dividido 8 horas = Q.26.04 cada una.

7. Referencias

1. Achareandio, L. (2001). **Iniciación a la práctica de la investigación**. (6ª. Edición). Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
2. Alles, M. (2007). **Desempeño por competencias**. (1ª. ed.). Argentina.: Ediciones Granica, .S.A.
3. Alles, M. (2007). **Diccionario de comportamientos**. (1ª. ed). Argentina: Ediciones Granica, S.A.
4. Arrivillaga, J. (2007). **Factores que debe medir la evaluación del desempeño en el parque nacional Zoológico “La Aurora”** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
5. Ávila Baray, H.L (2006) **Introducción a la metodología de la investigación**. Chihuahua, México
6. Barreto, Juan R. (2009). **Gerencia del talento humano**. (1ª. Ed). Colombia: Grupo Op Gráficas, S.A.
7. Bittel Lester R. (1985). **Cómo motivar a los trabajadores**. México, D.F.: McGraw-Hill.
8. Chiavenato, I. (2007). **Administración en los nuevos tiempos**. (8a. Edición). México, D.F.: McGraw-Hill
9. Chiavenato, I. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

10. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8va. Edición). México, D.F.: Prentice Hill.
11. García, J. (2005). *La evaluación del desempeño y el turismo rural en nuestra época*. Madrid, España: Editorial OMT
12. González, E. (2008). *Determinación de los factores para la propuesta de evaluación del desempeño para una empresa hotelera de la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
13. González, J., Yanes, L. e Interiano, C. (2006) **Manual de estilo de trabajos académicos de la UPANA**. Guatemala, Universidad Panamericana.
14. Koontz, H. / Weirich H. (1987). *Administración* (8a. Edición). México, D.F.: McGraw-Hill.
15. Lira, R. (2007). **Propuesta del manual de evaluación de desempeño para personal de servicio al cliente**. Tesis. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
16. Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humano*. (11ava. Edición). México, D.F. Prentice Hall.
17. Noguera, V. (2006). **Propuesta de manual de evaluación del desempeño para la cámara de industria de Guatemala, dirigido a los niveles gerenciales, jefatura, administrativo y operativo**. Tesis URL. Guatemala.
18. Noriega, N. (2006). **Propuesta de manual de evaluación del desempeño orientado al servicio al cliente para las vendedoras de la empresa Promotex de Guatemala S.A.** Tesis URL. Guatemala.

19. Robbins, S. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Edición). México, D.F.: Prentice-Hall México
20. Simula, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice-Hall. Hispanoamericana.
21. Sherman y Bohlander (1994), *Administración de los Recursos Humanos*. México, D.F. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
22. Werther William B. y Davis Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. Edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana.
23. Zúñiga (2006). **Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para una empresa agroindustrial**. Tesis. Universidad Rafael Landívar Guatemala
24. Spencer L. / Spencer S. (1994)- **Competence at Work**. Estados Unidos, New York.
25. Bravatti (2009), **Guatemala anuncia que el TLC está en vigencia**, Disponible en www.minex.gob.gt
26. Flandrin (2004), **Historia de la alimentación**. Disponible en www.monografias.com
27. Urquidi S. (2003) **Evaluación del desempeño humano para la empresa nacional de Electricidad S.A.**
Disponible en: ww.siaa.ucb.edu.bo/siaa/reptesisaps?nsper.com

28. Villafuerte y Olivares (2004). **Diagnóstico al sistema de evaluación del desempeño de una empresa de servicios**. Effective process management through performance measurement, Part III. Estados Unidos, Illinois.

ANEXOS

Anexo 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ACA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de Entrevista, exclusivamente para uso académico.

Dirigido a: Gerencias

Fecha: ___/___/___

A continuación encontrará una serie de preguntas que debe leer con atención y contestar marcando con una X dentro del paréntesis, las respuestas que considere convenientes. El objetivo es recaudar información para describir el proceso actual de evaluación e identificar los factores que deben incluirse en una evaluación de desempeño dirigida a las jefaturas de Alimentos Nutritivos, S.A.

Sus respuestas serán de utilidad, confidenciales y de vital importancia para el estudio.

1. ¿Se encuentran establecidas las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo dentro de la empresa?
Si () No ()
2. ¿Las responsabilidades y funciones de los puestos fueron establecidas entre jefes y subordinados?
Si () No ()
3. ¿Se les da a conocer a los subordinados cuáles son las expectativas de desempeño que se esperan?
Si () No ()
4. ¿Realiza Usted evaluaciones del desempeño de su personal? (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta número 8)
Si () No ()

- a. ¿Se realiza una evaluación del desempeño formal o informal en la empresa?
 Formal () Informal ()
- b. ¿En que forma evalúa el desempeño de sus colaboradores? (Marcar el que mejor lo describa)
- () Auto evaluaciones
 - () Administración por objetivos
 - () Evaluación del desempeño 90 grados
 - () Otra: _____
- c. ¿Qué factores evalúa en la evaluación del desempeño?
- () Liderazgo
 - () Toma de decisiones
 - () Orientación a resultados
 - () Trabajo en equipo
 - () Empowerment
 - () Desarrollo de las personas
 - () Disposición al cambio
 - () Habilidad Administrativa
 - () Comunicación
 - () Adaptabilidad
 - () Valores: Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto
 - () Otros: (Explicue) _____
- d. ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño de las jefaturas en la empresa?
- () Mensual
 - () Trimestral
 - () Semestral
 - () Anual
 - () Otra _____
- e. ¿Qué aspecto considera Usted que afecta la evaluación del desempeño?
- () No definir claros los objetivos de la evaluación
 - () Falta de entrenamiento a los evaluadores
 - () No existe un buen instructivo
 - () Solo evalúan pero no retroalimentan
 - () Otros: (Explicue) _____

f. ¿La retroalimentación se puede discutir o es únicamente decisión suya como jefe inmediato?

Si () No ()

Explique: _____

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

Si () No ()

¿Cómo?: _____

5. Los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados como:

- () Para determinar la ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- () Detección de necesidades de capacitación.
- () Para conocer si es necesaria la promoción del colaborador.
- () Otra: _____

6. ¿Qué beneficios obtiene usted como jefe inmediato, después de realizar la evaluación del desempeño?

- () Para conocer y calificar mejor a sus empleados.
- () Mejora la comunicación con su personal a cargo.
- () Para organizar mejor el trabajo de su departamento.
- () Para detectar las áreas de mejora y desarrollar a su equipo de trabajo.
- () Todas las anteriores.

7. ¿Por qué no realiza evaluación del desempeño en la empresa?

8. ¿Estaría interesado en contar con un instrumento de evaluación del desempeño?

Si () No ()

9. ¿Cuáles consideraría que son los factores más importantes que se deberían de tomarse en cuenta en una evaluación del desempeño?

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Desarrollo de las personas
- Disposición al cambio
- Habilidad Administrativa
- Comunicación
- Adaptabilidad
- Valores: Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto
- Otros: (Explique) _____

10. Ordene de 1 a 10 los factores más importantes, considerando el número 1, como el de mayor prioridad.

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Desarrollo de las personas
- Disposición al cambio
- Habilidad Administrativa
- Comunicación
- Adaptabilidad
- Valores: Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto
- Otros: (Explique) _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ACA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Este cuestionario es exclusivamente para uso académico.
Dirigido a: Jefaturas

Fecha: ___/___/___

A continuación encontrará una serie de preguntas que debe leer con atención y contestar marcando con una X dentro del paréntesis, las respuestas que considere convenientes. El objetivo es recaudar información para identificar los factores que deben incluirse en una evaluación de desempeño dirigida a las jefaturas de Alimentos Nutritivos, S.A.

Sus respuestas serán de utilidad, confidenciales y de vital importancia para el estudio.

1. ¿Considera que en la empresa existe interés por evaluar su desempeño?
Si () No ()

2. ¿Qué es para Usted una Evaluación del Desempeño?
() Una herramienta por evaluar al personal, las actitudes y el alcance de los objetivos del puesto de trabajo
() Un programa por medio del cual miden mis logros y me retroalimentan para que mejore mi desempeño.
() Un medio para darme incremento de salario o promoverme.
() Todas las anteriores.

3. ¿Considera que brinda beneficios el ser evaluado?
Si () No ()

4. ¿Quiénes se benefician con la evaluación del desempeño?

- Empresa
- Jefes
- Empleados
- Clientes
- Todas los anteriores

5. ¿Qué beneficios obtiene el jefe?

- Para conocer y calificar mejor a sus empleados.
- Mejora la comunicación con su personal a cargo.
- Para organizar mejor el trabajo de su departamento.
- Para detectar las áreas de mejora y desarrollar a su equipo de trabajo.
- Todas las anteriores.

6. ¿Qué beneficios obtienen los empleados?

- Saber qué es lo que el jefe y la empresa espera de su puesto de trabajo.
- Desarrollo personal en la empresa.
- Mejorar en el trabajo en equipo y saber más de la empresa.
- Capacitación en el puesto.
- Pueden programar de mejor forma su trabajo.
- Todas las anteriores.

7. ¿Qué beneficios obtiene la empresa?

- Programar actividades, dirigir y controlar el trabajo, establecer, normas procedimientos
- Detectar necesidades de capacitación, y conocer quienes serán seleccionados para promoción o cambios en los puestos de trabajo.
- Participación de los empleados en la solución de problemas.
- Evaluar el desempeño de sus empleados y mejorarlo a través de la retroalimentación.
- Puede programar de mejor forma su trabajo.
- Todas las anteriores.

8. ¿Qué factores deben ser considerados en una evaluación del desempeño dirigida a jefes, para que la empresa cumpla con sus objetivos?

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Desarrollo de las personas
- Disposición al cambio
- Habilidad Administrativa
- Comunicación
- Adaptabilidad
- Valores: Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto
- Otros: (Explique) _____

9. ¿Qué aspecto considera Usted que afecta la evaluación del desempeño?

- No definir claros los objetivos de la evaluación
- Falta de entrenamiento a los evaluadores
- No existe un buen instructivo
- Solo evalúan pero no retroalimentan
- Otros: (Explique) _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ACA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de Entrevista, exclusivamente para uso académico.
Dirigida a un experto

Fecha: ___/___/___

A continuación se detallan una serie de preguntas que serán realizadas con el propósito de recabar información, de un experto en el tema de evaluación del desempeño.

Sus respuestas serán de utilidad y vital importancia para este estudio.

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es el propósito de una evaluación del desempeño?
2. ¿De acuerdo a su experiencia que es lo que mide una evaluación del desempeño?
3. ¿Qué tipos de evaluaciones del desempeño existen?
4. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
5. ¿Cómo se determinan los factores que debe medir una evaluación del desempeño?
6. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles son los factores de desempeño que evalúan las grandes empresas en sus jefes de departamento?

7. **¿Cuáles son los aspectos importantes a considerar en el diseño de un formulario de Evaluación del Desempeño?**

8. **¿Cuál son los pasos a seguir para el uso efectivo de la herramienta de evaluación del desempeño?**

9. **¿Cómo se debe implementar un programa de evaluación del desempeño?**

10. **¿Cuál es el rol del departamento de Recursos Humanos en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño?**

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!