

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura de Administración de Empresas



**Análisis de la evaluación del desempeño de los empleados en  
la oficina de Servicios Contables “Serconsa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Julia del Carmen Milián Rangel

Guatemala, abril 2014

**Análisis de la evaluación del desempeño de los empleados en  
la oficina de Servicios Contables “Serconsa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Julia del Carmen Milián Rangel (**Estudiante**)

Lic. Julio Arévalo (**Asesor**)

Licda. Ingrid de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, abril 2014

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Licda. Evelyn Paola Arroyo M.**  
Examinadora

**Lic. Ariel De León**  
Examinador

**Lic. Erick Sigüenza**  
Examinador

**M.A. Julio Roberto Arévalo M.**  
Asesor

**Licda. Ingrid de Núñez**  
Revisora

**REF.:C.C.E.E.0018-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 18 MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA OFICINA DE SERVICIOS CONTABLES "SERCONSA". Presentada por la estudiante Julia del Carmen Milián Rangel, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 959 de fecha 22 de febrero del 2,014; **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, 29 de noviembre del 2013

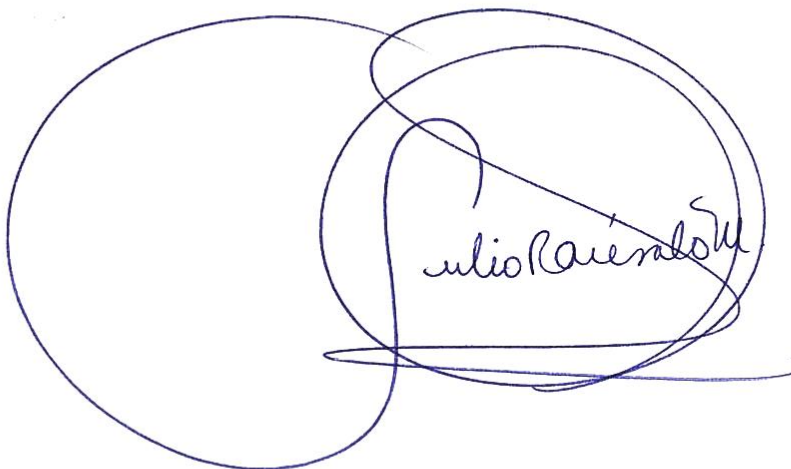
**Profesionales**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

Estimados profesionales:

En relación a la asesoría del tema “**Análisis de la evaluación del desempeño de los empleados en la oficina de Servicios Contables “Serconsa”**”, realizado por: **Julia del Carmen Milián Rangel**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión 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 un (71) puntos de cien (100).

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



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

Guatemala, 30 de diciembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Análisis de la evaluación del desempeño de los empleados en la oficina de Servicios Contables “Serconsa”**, presentado por la estudiante **Julia del Carmen Milián Rangel**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Atentamente,  
Ingrid de Núñez  
Licenciada en Administración de Empresas  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 390.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante *Julia Del Carmen Milian Rangel* con número de carné 201300273, aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de febrero del año dos mil catorce.

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

Atentamente

  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
DIRECTORA  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SECRETARÍA GENERAL  
DE GUATEMALA

Laura B.  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

### **A Dios y la Virgen Santísima**

Por ser fuente de amor, sabiduría, fe, perseverancia y la luz en mi vida, por acompañarme siempre y darme la fuerza para hacer este sueño una realidad.

### **A mis padres**

Mauricio y Julia, por su amor, esfuerzo, consejos, enseñanzas, ambos son un ejemplo de vida.

### **A mi esposo**

Jorge Benjamín, por su amor, comprensión y apoyo incondicional, por ser la inspiración para alcanzar mis metas.

### **A mis hijas**

Paola Sofía y Diana Gabriela, mis lindas princesas son la bendición más grande que Dios me ha dado, la razón de mi vida.

### **A mis hermanas**

Aracely y Gloria con mucho cariño.

### **A mis sobrinos**

Ana Julia, Tonito, Lucy, René y Jimena  
Angelitos que Dios nos ha enviado bendiciendo nuestras vidas.

### **A toda mi familia**

Por el cariño que siempre me han brindado, hoy comparto este triunfo con ustedes.

### **A mis amigos y compañeros de estudio**

Por su amistad y cariño en los momentos compartidos.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1. Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	10
2. Marco teórico	10
<b>Capítulo 3</b>	25
3.1 Planteamiento del problema	25
3.2 Objetivos de la práctica realizada	26
3.3 Alcances y límites de la práctica	26
3.4 Metodología aplicada a la práctica	26
3.4.1 Sujetos	26
3.4.2 Instrumentos	28
3.4.3 Procedimiento	28
<b>Capítulo 4</b>	31
4.1 Presentación de resultados	31
<b>Capítulo 5</b>	49
5.1 Análisis e interpretación de resultados	49
<b>Conclusiones</b>	52
<b>Propuesta</b>	54
Introducción	55
Objetivo de la propuesta	56
Integrantes del proceso	56
Frecuencia de la evaluación	56
Descripción del proceso	56
Diagrama de flujo de la evaluación del desempeño	57
Factores a evaluar	58

Formato de evaluación del desempeño	58
Formato de entrevista de retroalimentación	62
Forma de utilización	63
Presupuesto anual	64
Anexo de la propuesta	65
<b>Referencias bibliográficas</b>	66
<b>Anexos</b>	68

## **Resumen**

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de la Evaluación del Desempeño de los colaboradores en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, la situación actual de “Serconsa”, detalles de visión, misión, valores y principios. Se consideró información preliminar para el análisis FODA que sirvió para saber sobre la situación de la oficina, así como también de su estructura organizacional por medio del organigrama.

En el capítulo 2, se definió el marco teórico, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis.

El capítulo 3, se abordó el planteamiento del problema dando paso al planteamiento de objetivos y determinación de los indicadores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de instrumentos y sujetos para determinar cómo se realiza la evaluación del desempeño en “Serconsa”.

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo 4, exponiendo la información recabada en gráficas y matriz de sentido, que permitieron el análisis de datos cualitativos y cuantitativos que fueron recabados.

En el capítulo 5, se consideraron los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se comprobó en los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron en el trabajo de campo, identificando el proceso de la evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la oficina de servicios contables.

La propuesta de un formato de evaluación del desempeño en base a competencias, se trabajó con el fin de mejorar el proceso, cuando se realiza esta evaluación de los colaboradores, en la oficina de servicios contables “Serconsa”.

## **Introducción**

Hoy en día toda empresa necesita sobresalir, para lograrlo es indispensable estar en constante cambio, generando nuevos retos para todos los que participan en el mundo empresarial, así como tomar en cuenta uno de los recursos más importantes de toda organización, el recurso humano.

Medir el rendimiento del recurso humano es necesario, para ello se requiere de un sistema de evaluación del desempeño, el cual ayuda a visualizar las fortalezas y debilidades en los empleados dentro de la organización, con el fin de retroalimentar y definir planes de acción para el mejoramiento laboral y personal así como constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para evaluar, medir e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Evaluar el desempeño de manera efectiva es todo un proceso formal que busca mejoras en el desempeño del empleado con el fin de beneficiar a todas las partes involucradas.

La presente investigación trata sobre la evaluación del desempeño de los colaboradores de la oficina de servicios contables “Serconsa”. El objetivo consiste en conocer cómo se realiza la evaluación del desempeño de los colaboradores de esta oficina, para realizar esta investigación se utilizaron dos instrumentos: una entrevista dirigida al gerente general y un cuestionario aplicado a los colaboradores de la oficina contable “ Serconsa”.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña Histórica de la empresa

La oficina de servicios contables denominada por razones de confidencialidad de información “Serconsa”, fue constituida conforme a las leyes de la República de Guatemala e inicio labores en el año 1998, presta servicios de contabilidad. El propósito de la empresa es participar activamente en el logro de los objetivos empresariales de los clientes, lo cual se ha logrado a través de más de 15 años.

Como respuesta a las exigencias de las empresas en Guatemala, convencidas que parte del éxito es contar con un equipo de profesionales que les garantice una asesoría adecuada con un alto grado de profesionalismo y que los servicios representen un valor agregado oportuno, inicialmente la oficina llevaba control de los procesos contables a empresas pequeñas, estos controles eran llevados en su inicio por 2 personas en forma manual, fue hasta el año 2000, que se contrató a más personal.

En la actualidad son muchas las empresas a las que se les lleva la contabilidad y se les da asesoría en tributación fiscal, esta oficina se ha propuesto conformar un equipo de profesionales especializados en el área contable, con la finalidad de prestar servicios en un marco de apoyo integral a los clientes. Brindando confianza y seguridad a las empresas pequeñas y medianas, a través de los servicios contables que prestan, basados en la experiencia. Esto ha dado como resultado que las personas que laboran en la oficina contable se sientan comprometidas para hacer mejor su trabajo, lo cual se ha convertido en una oficina profesional sólida y competitiva, permitiendo reflejar esto en el trabajo que realizan a cada uno de los clientes.

## Estudios previos

Las organizaciones se adaptan al entorno mediante estrategias y políticas empresariales. La evaluación del desempeño del personal es clave a la hora de adaptarse al entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o fracaso de una organización.

En las empresas no siempre el desempeño del recurso humano es óptimo, ya sea por el tamaño de la organización y el número de personas que se involucran en los procedimientos, sobre todo en la atención a las necesidades de los clientes.

En Guatemala se han realizado estudios previos con respecto al tema de evaluación del desempeño que tienen cierta relación con esta investigación. Estos estudios resaltan la importancia que tiene la evaluación del desempeño en una organización. Entre estos se citan los siguientes:

De acuerdo a González, F. (2005) , en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para operarios en una empresa de confección de ropa”, Universidad Rafael Landívar, expone que las organizaciones necesitan contar con el personal calificado, que desempeñe de manera eficiente y eficaz las funciones asignadas, los directivos no pueden solamente tener conocimiento de lo que cada empleado hace y debe de cumplir en su área de trabajo, sino que debe de existir un verdadero administrador que guíe y facilite la ejecución de los procesos y procedimientos complementándose con la optimización de los recursos físicos, tecnológicos, económicos y sobre todo humanos, desarrollando así ventajas competitivas para mantenerse dentro del mercado laboral y ser una organización exitosa.

En Guatemala las organizaciones reconocen que llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de manera objetiva, es una herramienta valiosa que le permite identificar el nivel de desempeño de los empleados, clasificar problemas, reconocer destrezas y conocimientos individuales brindando alternativas de solución.

Una característica fundamental del hombre es la capacidad de actuar y generar efecto con el fin de convertir su situación física, social y cultural en su beneficio y el de sus semejantes. Esa capacidad de poder convertir en un estado fundamental para los procesos productivos de las empresas considerando que el buen desempeño personal es la clave para la generación de riquezas, conocimiento, prosperidad material y autorrealización.

Uno de los retos de la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones es lograr el incremento de la productividad, teniendo como fundamento que este factor es alcanzado únicamente con el desarrollo y optimización del desempeño efectivo del ser humano, el recurso más importante con el que cada empresa cuenta.

Según Ramírez, A. (2011), autor de la tesis titulada “Evaluación del desempeño del área operativa de las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala”, Universidad Rafael Landívar, en cuyo objetivo fue establecer que métodos del desempeño aplicadas en las cooperativas de ahorro y crédito en el área metropolitana de Guatemala.

La Evaluación a los empleados contribuye a generar un clima de realización cuando estos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinario. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien. En este trabajo de tesis se consideró trabajar con cooperativas de ahorro y crédito debido al alto crecimiento e impacto social, que ha tenido este sistema. Debido a que ayudan al comerciante individual a poder solicitar préstamos y que le otorguen con mayor facilidad que en cualquier banco.

La información fue recopilada a través de una guía de entrevista dirigida a los gerentes y directores de cooperativas y área operativa de las mismas, con el propósito de conocer la percepción de esto con respecto a la aplicación del método de evaluación del desempeño. Mediante la elaboración de gráficas y tablas se desarrolló el análisis e interpretación de resultados, y se concluyó que en las cooperativas investigadas la evaluación del desempeño de los empleados se lleva a cabo la observación del jefe inmediato seguido de quienes aplican formato escrito. Estas se realizan por lo menos una vez al año y se da la retroalimentación al colaborador, para que pueda mejorar su desempeño.

De la misma forma, Cifuentes, M. (2010), en su trabajo de tesis titulado “Evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en una municipalidad del departamento de San Marcos”, Universidad Rafael Landívar, tiene como objetivo general conocer el servicio a los usuarios, a través de una evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en el personal de una municipalidad de San Marcos.



La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que deben alcanzar y su potencia de desarrollo y forma parte de las practicas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser realizada por la misma persona, por el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que los rodean, por el órgano de recursos humanos o por la comisión de evaluación.

Los métodos tradicionales de evaluación son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Estos métodos han sido el blanco de muchas críticas.

A medida que han evolucionado las organizaciones e instituciones del estado, sus sistemas de trabajo han experimentado importantes cambios, especialmente en la administración. Muchos son los estudios que prueban las bondades de realizar la evaluación del desempeño.

## Situación actual de la oficina de servicios contables “Serconsa”

En la actualidad toda oficina de servicios contables debe tener todos los instrumentos necesarios para conocer y lograr el buen desempeño de sus colaboradores, y lograr un óptimo funcionamiento.

Esta oficina contable cuenta actualmente con 8 colaboradores, que desempeñan sus atribuciones con el objetivo de cumplir las metas fijadas, en base a:

- Misión

Prestar servicios de contabilidad a la pequeña y mediana empresa, ejercer un eficaz control tributario, fiscal, y brindar tranquilidad, confianza y seguridad a las empresas, a través de los servicios profesionales, basados en la experiencia brindando a la vez iniciativas preventivas y oportunas.

- Visión

Ser una empresa de servicios de contabilidad reconocida en Guatemala, como resultado del trabajo realizado en las diferentes organizaciones, en la prestación de servicios de contabilidad basados en sólidos principios éticos y morales.

- Valores y principios

Los valores y principios están ligados con los ideales de la organización, para lo cual incluye normas éticas de efectividad, innovación, transparencia, dinamismo, integridad y ética profesional, en el desarrollo de las actividades laborales, principios con los que se identifica el personal de la oficina de servicios contables.

Los valores relacionados con dichos principios inherentes al comportamiento y compromiso del personal son:

### Efectividad

Cumplir con los compromisos y los requerimientos de cada empresa con eficacia y eficiencia.

### Innovación

Actualización constante ante los cambios de procesos y sistemas, acordes con el uso de la contabilidad y leyes fiscales para hacer efectiva la administración de las diferentes empresas que tienen como clientes.

### Transparencia

Orientar las acciones necesarias para dar a conocer todas las actividades y el uso y aplicación de los recursos con que cuenta la oficina contable.

### Dinamismo

Como cualidad inherente al personal, tanto en el desempeño de las funciones que le asigne, como la atención a los clientes, las relaciones interpersonales y el uso óptimo de los recursos físicos y financieros.

### Integridad

Referida a la actuación correcta en la atención de las funciones asignadas, garantizando con ello una buena reputación de la oficina contable.

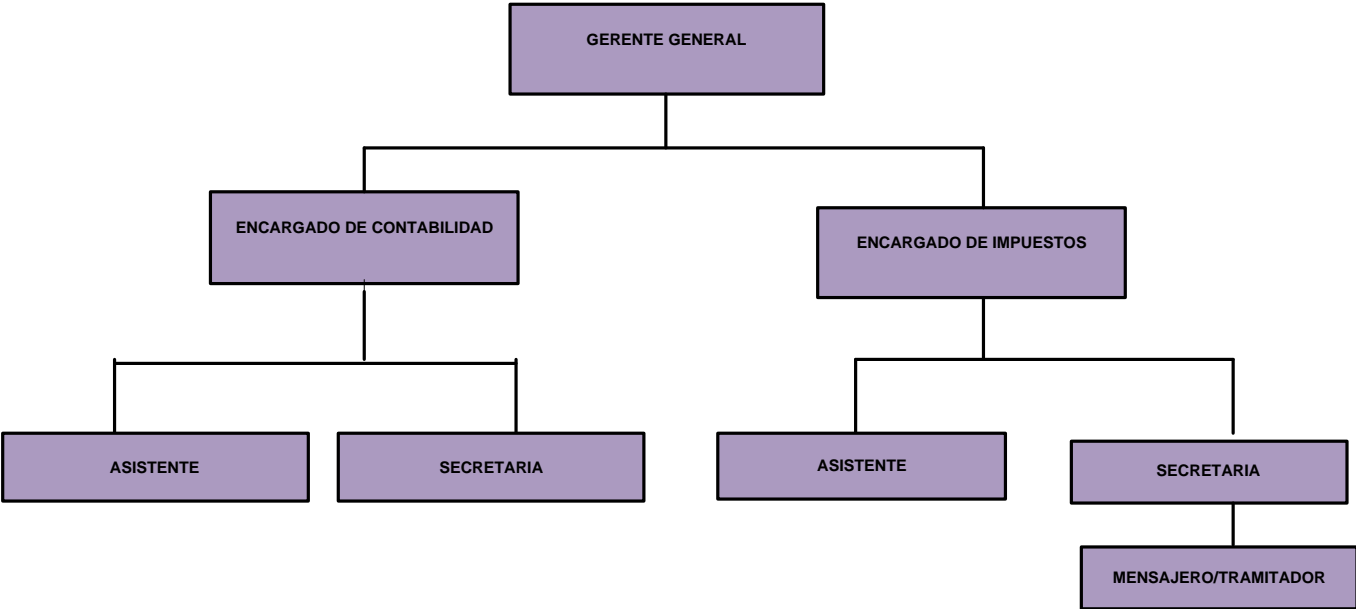
### Ética profesional

El personal cuenta con las más estrictas normas de conducta profesional y confidencialidad en los diferentes casos y datos que se manejan.

La estructura organizacional, ilustración No. 1 está encabezada por el gerente general que dirige la oficina de servicios contables, de allí se encuentra con un encargado de contabilidad, quien recibe el apoyo de un asistente y secretaria y un encargado de impuestos quién recibe el apoyo de un asistente y secretaria y un mensajero/tramitador.

Ilustración No. 1

Figura: Estructura organizacional de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”



— Relación de línea —

Elaboración propia, junio 2013

## FODA

A continuación se presenta un análisis de la situación actual de la oficina de Servicios Contables “Serconsa”

### Ilustración 2

Tabla 1: Análisis -FODA- oficina de Servicios Contables “Serconsa”

Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar los servicios que ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otras oficinas contables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante cambio de leyes fiscales, las cuales no son claras.</li> </ul>
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con manuales de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo desperdiciado por parte del personal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de puesto para cada función.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una planificación anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no cumple con horarios establecidos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de infraestructura en buen estado y adaptadas para la labor diaria del personal.</li> </ul>	

Elaboración propia, junio 2013

En el análisis de FODA de la oficina de servicios contables “Serconsa”, se encontró en oportunidades la diversificación de los servicios que ofrece, así como la búsqueda de nuevos clientes.

Así también se describen las amenazas como lo son, la competencia de otras oficinas contables y el constante cambio de las leyes fiscales y su falta de claridad.

Las fortalezas que tiene la oficina son; que cuenta con manuales de normas y procedimientos, existen perfil de puestos para cada función, hay una planificación anual, y cuenta con una infraestructura en buen estado, que se adapta para la labor diaria del recurso humano.

En sus debilidades encontramos que en la oficina, no hay trabajo en equipo, hay tiempo desperdiciado por parte del recurso humano, no cumplen con los horarios establecidos.

Es así como se detallan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la oficina de servicios contables, lo cual facilitara el análisis inicial de esta investigación.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el propósito de estudio con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Es por ello que es necesario establecer el concepto, las ideas e investigaciones que nos darán más detalles del tema.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener bibliografía (referencias) y otros materiales que serán útiles para los propósitos de estudio, de donde se tienen que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010:53)

#### 2.1 Administración

Para Robbins y Coulter (2005:9) la “administración no es más que la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Stoner y Freeman (2005:7) indican que “la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos”.

#### Planeación

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Estos permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y que el progreso en la obtención de objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

## Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

## Integración

Según Koontz y Weichrich (2005:781) la integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, esto se realiza mediante la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

## Dirección

Consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de sus metas organizacionales y grupales. La dirección es el proceso por el que se hace efectivo lo planeado. Es hacer que todos los miembros de la organización cumplan con los objetivos planteados.

## Control

Es cerciorar de que las acciones de los miembros de la organización lleven a la obtención de sus metas. La función del control consta de tres elementos primordiales 1) establecer normas del desempeño; 2) medir el desempeño actual; 3) comparar este desempeño con las normas establecidas y 4) si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

## 2.2 Administración de recursos humanos

Para Mondy y Noe (2005) la administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de



personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad de salud, y relaciones laborales y con los empleados.

### Dotación de personal

Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

### Desarrollo de recursos humanos

Es una función fundamental de la administración de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

### Remuneración

Incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios, de una forma adecuada y equitativa, por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

### Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y lograr beneficios a largo plazo para la organización.

### Relaciones con los empleados y relaciones laborales

Las empresas están obligadas por ley a reconocer un sindicato y a negociar con el con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato lo represente. Cuando un sindicato laboral

representa a los empleados de una empresa, la actividad de recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.

## Administración del desempeño

De acuerdo a Mondy y Noe (2005) la administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y en última instancia de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del desempeño son uno de los principales focos de atención de los negocios. Cada función de recursos humanos contribuye a la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema como capacitación, la evaluación y las recompensas está integrado y vinculado con el propósito de la eficacia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional. Además, la remuneración y el desempeño están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Los empleados que mejor logren la parte que les corresponde de las metas organizacionales reciben una recompensa. Sin embargo, la administración del desempeño aún no ha logrado su potencial.

## Evaluación del desempeño

Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría

de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el mercado de la actualidad. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuara siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

### Usos de la evaluación del desempeño

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Un sistema adecuado ayudara a lograr incrementos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.

### Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de una evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

### Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente el desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no

garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

## Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

El desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados.

## Evaluación del potencial de un empleado

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. Conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos.

## Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)

Los criterios más comunes para la evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

## Rasgos de personalidad

Las actitudes, apariencia y la iniciativa son la base para algunas evaluaciones, sin embargo muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas, en ocasiones no están

relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos.

## Las competencias

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de recursos humanos depende las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave.

- Contribución estratégica: Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- Conocimiento del negocio: Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- Credibilidad personal: Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición, capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.
- Suministro de recursos humanos: Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, desarrollo y evaluación.
- Tecnología de recursos humanos: Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en internet para entregar un valor a los clientes

## Logro de las metas

Las organizaciones consideran que los fines más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como utilidades como participación de mercado. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

## Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado.

## Responsabilidad por las evaluaciones

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Por lo general ellos realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que este tenga éxito.

## Supervisor inmediato

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. Este aún es el caso predominante, y hay varias razones para tal enfoque. Cuando alguien más tiene la tarea de valorar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. La capacitación y el desarrollo del subordinado es un importante elemento en trabajo

de cada administrador y los programas de evaluación y desarrollo de los empleados por lo regular están íntimamente relacionados.

## Subordinados

Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Piensan que este conduce a los supervisores a volverse especialmente conscientes de las necesidades del grupo de trabajo y hacer un mejor trabajo administrativo.

## Compañeros de trabajo y miembros de equipo

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación probablemente tiene una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipos. El fundamento de las evaluaciones realizada por los miembros del equipo incluye lo siguiente:

- Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta.
- La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su compromiso y productividad.
- Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

Cuando los empleados trabajan en equipos y su sistema de evaluación se concentra enteramente en los resultados individuales, no es sorprendente que muestre poco interés en sus equipos. Si el trabajo es esencial, hay que convertirlo en un criterio para evaluar a los empleados, una colaboración gratificante motivara el trabajo en equipo.

## Autoevaluación

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticaran su propio desempeño de una manera objetiva y tomaran las acciones para mejorarlo. La autoevaluación tiene un gran atractivo para los administradores que están principalmente relacionados con la participación y el desarrollo de los empleados.

## Período de evaluación

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe una receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones estas se realizan en forma anual o semestral. En el clima actual de los negocios, es recomendable para todas las empresas supervisar con mayor frecuencia el desempeño. Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación. En ocasiones, la primera evaluación de un subordinado se realiza al final de un periodo de prueba, es decir entre 30 y 90 días después de su fecha de inicio. Si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, es imposible hacer las comparaciones necesarias entre los empleados.

## Métodos de evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja.

Tiene como finalidad mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa.

Según Bolhlander y Scott (2008), los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamiento o resultados. Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar su inherente subjetividad.



Los enfoques de comportamiento proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados gana popularidad porque se enfoca en las contribuciones mensurables que hacen los empleados en la organización.

**Método de Rasgos:** Para esta evaluación del desempeño están diseñadas para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que son importantes para el puesto y la organización en general.

**Método por competencias:** Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Bolhlander y Scott (2008) define competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad. Alles (2007) define Competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

El éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

Generalmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia precisamente al comportamiento.

**Tipos de competencia:**

Es necesario que la empresa defina una lista de competencias específicas vinculadas a su sector de actividad, su estructura, sus estrategias y su propia cultura y sobre todo le permitan ser exitosa.

Para Alles (2007) existen cinco principales tipos de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- **Características.** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La seguridad, la confianza en sí mismos, su competitividad. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.
- **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.
- **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. La habilidad de comunicarse, de convencer, de persuadir. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Tanto el conocimiento y la habilidad son fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

Las competencias se pueden dividir en dos grandes grupos, uno de ellos formado por las destrezas y conocimientos y el otro, más difícil de detectar integrado por el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Y es precisamente este último grupo el que tiene más influencia en el comportamiento de una persona y por consecuencia en su desempeño y en el logro de los objetivos.

**Escala gráfica de calificación:** En este método cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica. Existen muchas variaciones de la escala gráfica de calificación, las diferentes se encuentran en 1) las características o dimensiones sobre las que se evalúa a las

personas, 2) el grado al cual el evaluar define la dimensión del desempeño, 3) el grado de claridad con que se definen los puntos a escala, esto se hace capacitando los evaluadores.

Escalas estándar mixtas: Este método de escalas de evaluación en lugar de evaluar los rasgos con base en única escala, evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estos reflejan tres niveles de desempeño, superior, promedio, e inferior. Después de escribir los tres para cada rasgo se ordenan para formar la escala estándar mixta.

Método de elección forzada: Requiere que el evaluador elija entre las declaraciones que a menudo se dan en pares que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso o no exitoso.

Método de ensayo: Requiere que el evaluador redacte una declaración que mayor describa al empleado que se evalúa. Se pide que el evaluador describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo.

Método de comportamiento: Se analiza la manera de mejorar la escala de calificación en la descripción del comportamiento del individuo. Se desarrolla para describir las acciones que deben o no deben exhibir en el puesto.

Método de incidente crítico: Ocurre cuando el empleado da como resultados un éxito o una falla inusual en algunas partes del puesto.

Método de evaluación basada en el comportamiento (BARS): Por sus siglas en inglés, este método consta de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Los incidentes críticos se colocan a escala y se les asigna valores en puntos de acuerdo a las opiniones de los expertos.

Escala de observación del comportamiento (BOS): Es semejante a una BARS ambas se refieren a incidentes críticos, sin embargo una BOS se diseñan para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos.

El valor de un BOS radica en que permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de juez.

## Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los incrementos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de los contratos. El sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. El sistema debe informar honestamente a las personas como están posicionadas dentro de la organización. Los siguientes factores ayudan al logro de estos objetivos.

### Criterios relacionados con el trabajo

La relación con el trabajo es tal vez el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. Los criterios de evaluación se deben determinar a través del análisis del puesto. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación sin duda son importantes, sin embargo, a menos que se demuestre con claridad que están relacionados con el trabajo, no deben considerarse.

### Expectativas del desempeño

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación. Si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. El establecimiento de estándares laborales objetivos es relativamente sencillo en muchas áreas, como manufactura, ensamblado y ventas, aunque en el caso de muchos otros tipos de trabajos, la tarea es más difícil. Aun así, la evaluación debe realizarse con base en expectativas de desempeño claramente especificadas.

### Estandarización

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas empresas de éxito evalúan a sus empleados de una manera más frecuente. Las sesiones de retroalimentación programadas de una manera regular y las entrevistas de evaluación para todos los empleados son esenciales.

La documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios fines, incluyendo la protección contra una posible acción legal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado se rehúsa a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deberían incluir una descripción de las responsabilidades del empleado, de los resultados esperados del desempeño y del papel que desempeñan estos datos al tomar decisiones de evaluación.

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del problema

La importancia de analizar la evaluación del desempeño en una empresa, la cual se basa en la eficiencia y eficacia del recurso humano que son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y procedimiento del personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. Así mismo es fundamental medir y conocer la potencialidad de cada empleado frente a su trabajo y aplicarla totalmente con la finalidad de que el empleado sea más eficiente y productivo, ya que no solo se debe proporcionar una retribución económica por parte de la empresa, si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados, ya que el trabajo que realizan no les satisface de un todo y solo lo hacen para subsistir. Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a su trabajo y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con su lugar de trabajo.

El personal pierde mucho el tiempo, no hay estricto control de los ingresos a la oficina, lo que hace que la mayoría de empleados no cumpla con los horarios establecidos de trabajo y no hay trabajo en equipo que se requiere en los grupos de trabajo con obligaciones y responsabilidades a través de la división de puestos colocando a las personas con las aptitudes óptimas para cumplir a cabalidad los requerimientos de cada cargo en el tiempo establecido.

### Pregunta de investigación

¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño del personal en la oficina de servicios contables “Serconsa”?

## 3.2 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Identificar cómo se realiza la evaluación del desempeño del personal en la oficina de servicios contables “Serconsa”

### Objetivos específicos

- 1) Identificar el conocimiento en el personal de la oficina de servicios contables, sobre los objetivos por lo que se utiliza la evaluación del desempeño.
- 2) Determinar que métodos de evaluación del desempeño utilizan actualmente en la oficina.
- 3) Identificar la existencia de procesos de retroalimentación a los colaboradores sobre el resultado de la evaluación del desempeño.
- 4) Identificar los beneficios que obtiene esta empresa, sobre el resultado de la evaluación del desempeño en sus colaboradores.
- 5) Proponer de acuerdo a los resultados, acciones de mejora del proceso de evaluación del desempeño del personal de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

Toda entidad por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permitan mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. Se debe lograr y mantener el desarrollo individual de todos sus miembros por lo cual esta investigación está enfocada a analizar el desempeño del personal en la oficina de servicios contables, contribuir en mejorar y fortalecer las relaciones entre sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del personal.

## 3.4 Metodología aplicada

### 3.4.1 Sujetos

La investigación requirió de la información clave proporcionada por el personal que labora en la oficina. Esto porque al tener más de cerca las opiniones y expectativas con la forma en que se viene trabajando y su percepción, ayudará a obtener de primera mano la información que será útil en la investigación.

Siendo un universo pequeño, es viable realizar un censo, ya que en este caso es mucho más efectivo que realizar una muestra es por ello que se tomaran como sujetos a los 7 colaboradores de la oficina contable “Serconsa”

Dentro de la oficina constable “Serconsa”, se incluyen como sujetos de investigación a las 7 personas que trabajan para esta oficina:

### Ilustración 3

Tabla 2: Perfiles de las personas que laboran en la oficina “Serconsa”

<i>PERFIL DE LAS PERSONAS QUE LABORAN PARA LA OFICINA</i>			
<i>DE SERVICIOS CONTABLES</i>			
<i>PUESTO</i>	<i>GENERO</i>	<i>NIVEL ACADEMICO</i>	<i>RANGO DE EDAD</i>
Gerente General	Masculino	Universitario	35-40
Encargado de Contabilidad	Masculino	Diversificado	25-30
Asistente	Femenino	Diversificado	25-30
Secretaria	Femenino	Diversificado	20-25
Encargado de Impuestos	Masculino	Diversificado	25-30
Asistente	Femenino	Diversificado	20-25
Secretaria	Femenino	Diversificado	20-25
Mensajero/Tramitador	Masculino	Nivel Básico	25-30



### 3.4.2 Instrumentos

Entrevista: dirigida a una o más personas, tiene como finalidad la obtención de información o respuestas a las interrogantes planteadas sobre un tema propuesto.

- ❖ Guía de entrevista dirigida al gerente general de la oficina de servicios contables “Serconsa” para recabar información de primera mano de la opinión y expectativas con respecto a la evaluación del desempeño del personal que dirige.

El cuestionario consiste en tener enunciados preestablecidos que orienten al sujeto de investigación hacia un orden de los temas que nos interesan conocer. Estos pueden ser abiertos en el cual se deja que el sujeto pueda expresar sus ideas abiertamente y el otro es el cerrado en donde se dejan opciones de respuesta ya establecidas para que se seleccione una de ellas.

- ❖ Cuestionario estará dirigido a los colaboradores con que cuenta la oficina de servicios contables “Serconsa”, para obtener la opinión sobre el desempeño que ellos realizan en sus diferentes puestos de trabajo.

La oficina contable cuenta con 7 colaboradores por lo cual se realizara un censo dirigido a ellos. En los instrumentos se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos los cuales permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación.

### 3.4.3 Procedimiento

El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida, de la siguiente manera:

- ❖ Se seleccionó la empresa.
- ❖ Se seleccionó el tema.
- ❖ Se realizó el cuadro diagnóstico del problema de acuerdo a la metodología establecida.

- ❖ Se empezó con determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la oficina contable, las cuales nos dieron información de suma importancia en cuanto a la situación actual de la oficina contable.
- ❖ Definida la pregunta de investigación, se seleccionó el título de la práctica empresarial dirigida.
- ❖ Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder ampliamente a la problemática.
- ❖ Con la información recabada, se procedió a redactar el planteamiento del problema, que puso en contexto los temas centrales de la investigación.
- ❖ El marco teórico se construyó con el propósito de nutrir con información actualizada todos los conceptos que permitan tener una base técnica en el análisis y estudio.
- ❖ Se construyó un cuadro de medición de variables, donde se definieron los principales indicadores que surgieron al plantear los objetivos.
- ❖ Se definieron los alcances y límites de la investigación.
- ❖ Se determinó la metodología de investigación.
- ❖ Se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- ❖ Se construyeron los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos.
- ❖ Se realizó el procedimiento apegado a la guía de la práctica.
- ❖ Se realizó el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
- ❖ Se presentaron los resultados.
- ❖ Las conclusiones respondieron a cada uno de los objetivos planteados.

- ❖ La propuesta de mejora está relacionada con apoyar a mejorar el proceso de la evaluación del desempeño.
- ❖ Las referencias bibliográficas nutrieron conforme el avance que se tuvo en el trabajo de investigación.
- ❖ Se realizaron cuadros e instrumentos que fueron presentados en la parte final del presente trabajo, en la parte de anexos.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Presentación de resultados**

Con el propósito de sustentar la investigación de la evaluación del desempeño en la oficina de servicios contables “Serconsa” y siendo congruentes con la Metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar la investigación de campo, obteniendo información en función de una perspectiva de 2 dimensiones, se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores de esta oficina así como una entrevista dirigida al gerente general. A continuación se presentan los resultados:

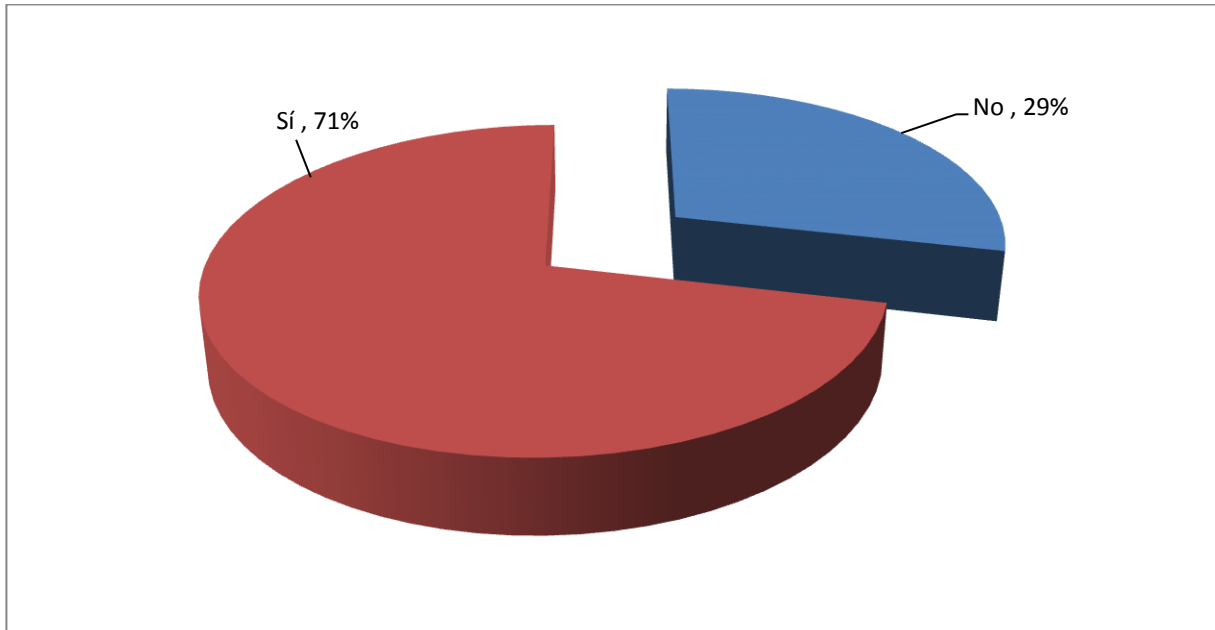
#### **Resultados del cuestionario**

En relación con los objetivos planteados, a continuación se presentan los resultados de los cuestionarios dirigidos a los 7 colaboradores de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”, representados en las siguientes gráficas:

Ilustración No. 4

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 1: Conoce sobre los objetivos por los que se le evalúa su desempeño



N= 7

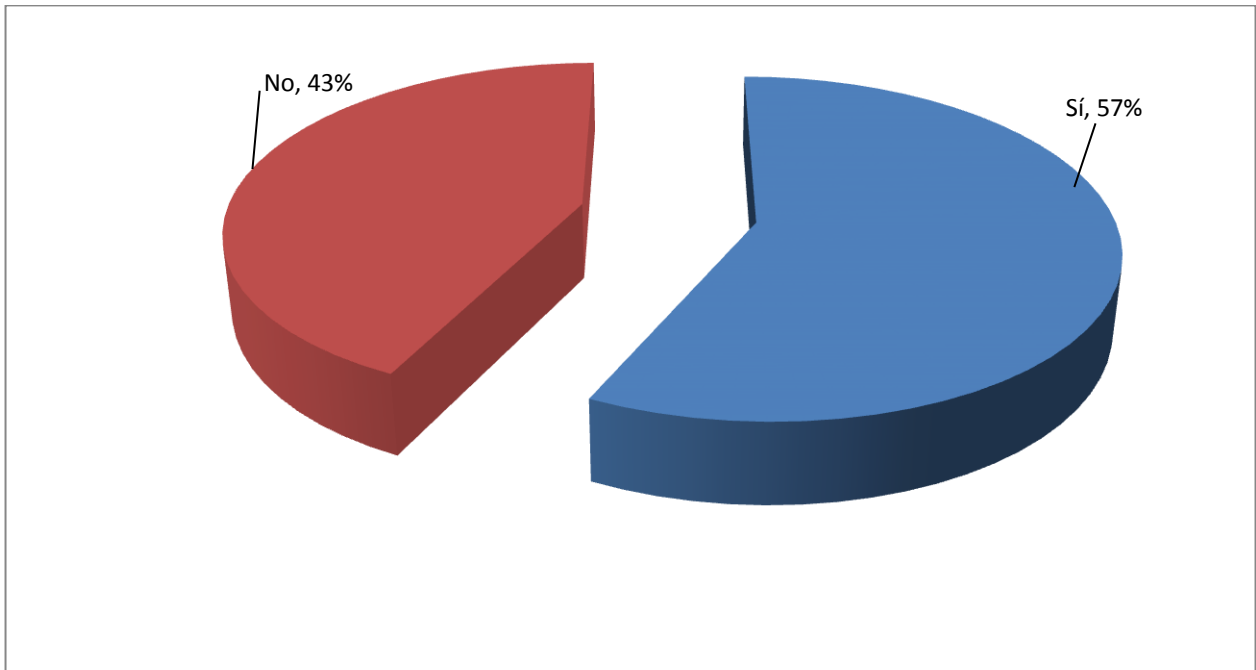
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Al preguntarles a los colaboradores acerca de los objetivos por lo que se les evalúa su desempeño, la gráfica muestra que 5 de ellos contestaron que si conocen sobre los objetivos, mientras que los 2 restantes dijeron que no.

## Ilustración No. 5

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 2: Cuentan con las herramientas para el desempeño de sus funciones.



N=7

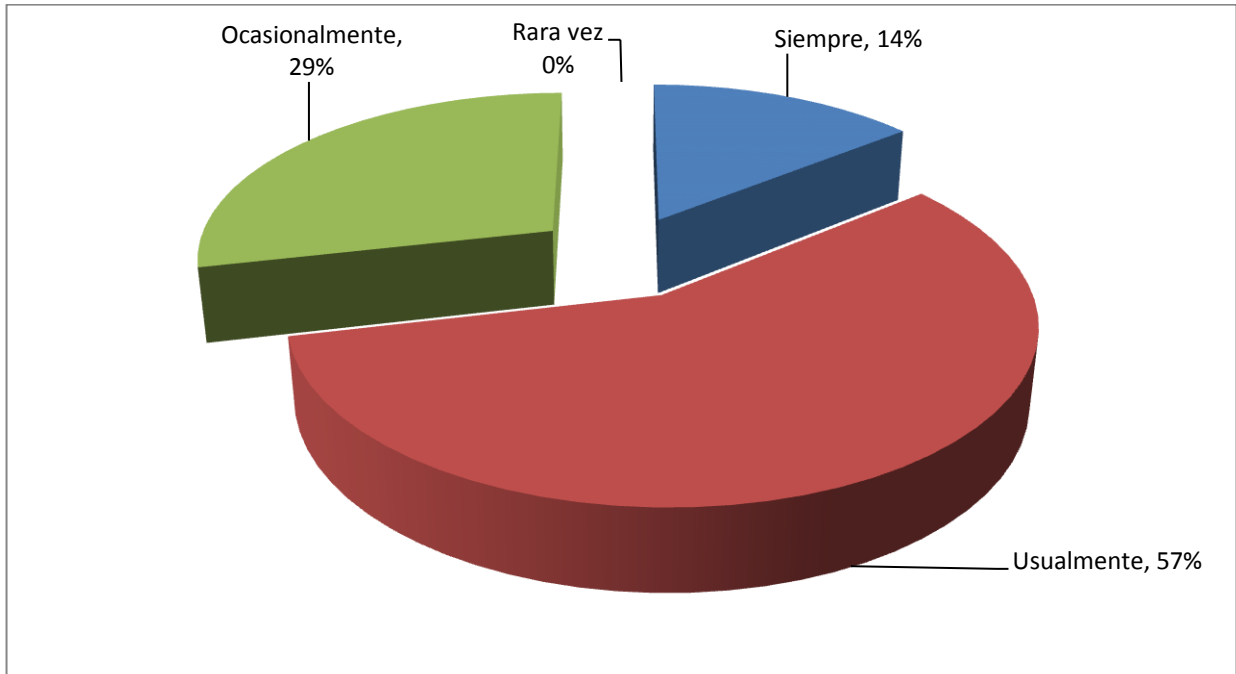
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Con respecto a las herramientas con que cuentan en el desempeño de sus funciones, la gráfica nos muestra que 4 de los colaboradores respondió que si cuenta con las herramientas necesarias, mientras que 3 colaboradores, respondieron que no.

Ilustración No. 6

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 3: El trabajo que realiza es de poco contenido y repetitivo



N= 7

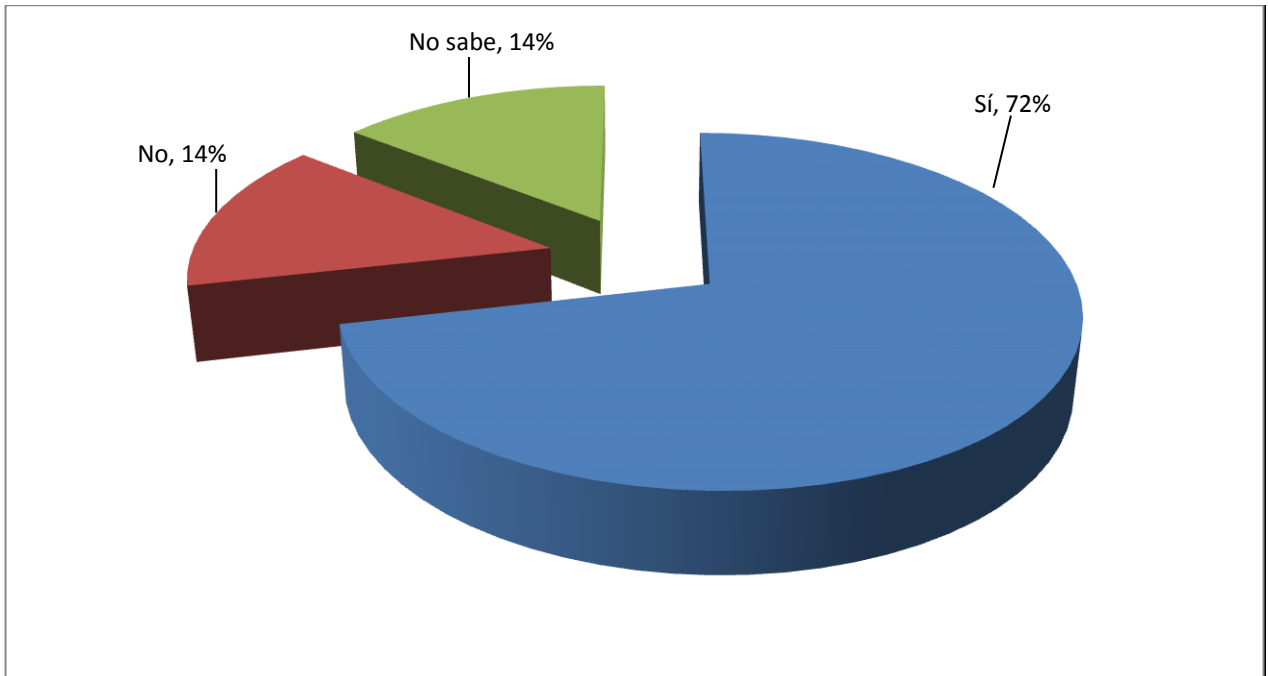
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Con respecto al trabajo si es de poco contenido y repetitivo la gráfica muestra que 4 colaboradores consideran que su trabajo es usualmente de poco contenido y es repetitivo, mientras que 2 consideran que ocasionalmente se da esto y 1 colaborador considera que siempre es de poco contenido y repetitivo.

Ilustración No. 7

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 4: Los colaboradores cuentan con manual de puestos y funciones.



N= 7

Fuente: Elaboración propia, año 2013

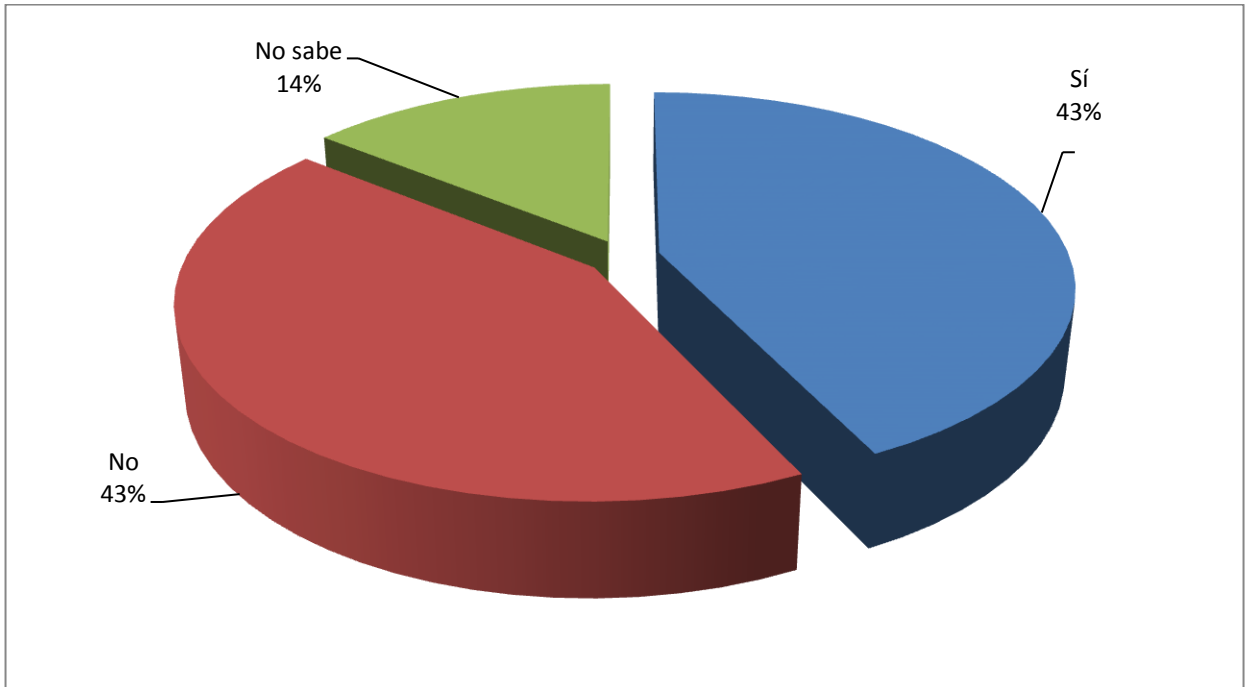
Al preguntarles a los colaboradores si cuentan con un manual de puestos y funciones, la gráfica muestra que 5 colaboradores si conocen el manual de puestos y funciones, mientras que 1 colaborador no lo conoce y 1 colaborador respondió que no sabe.



Ilustración No. 8

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 5: Los colaboradores conocen sobre los aspectos de comportamiento y desempeño que más valoran en la oficina.



N=7

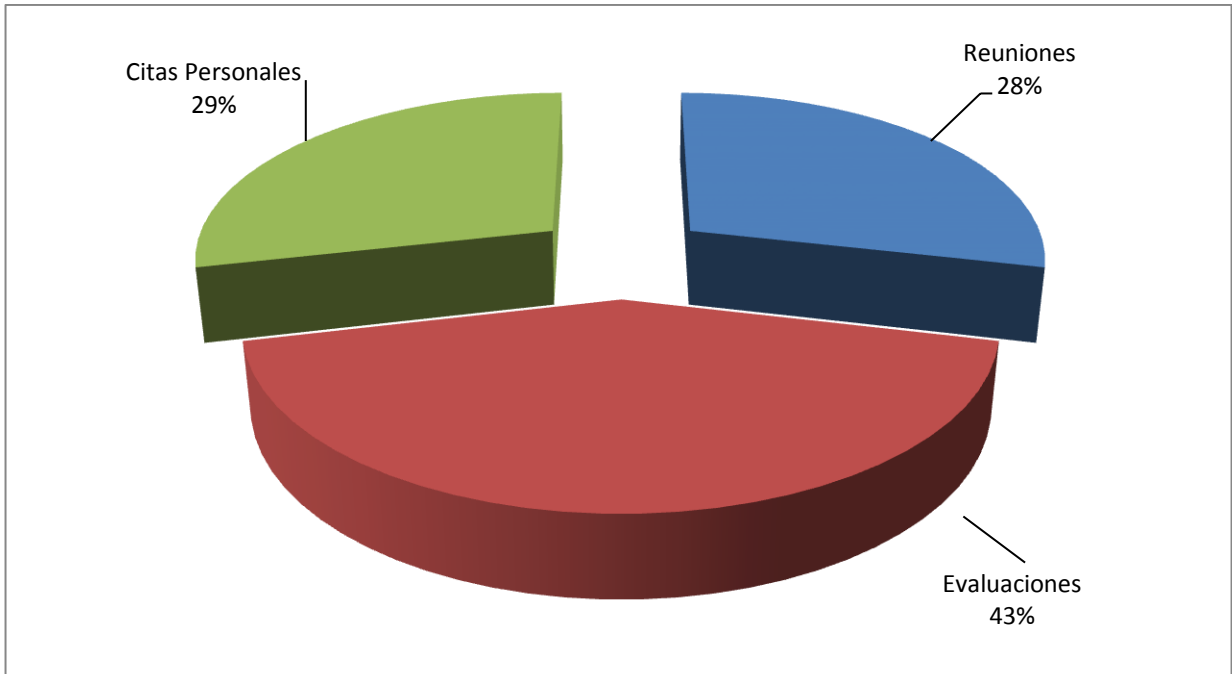
Fuente: Elaboración propia, año 2013

De los colaboradores que conocen sobre el comportamiento y desempeño que más se valora en la oficina, de acuerdo a la gráfica muestra que 3 de los ellos respondieron que si conoce sobre estos de comportamiento y desempeño, 3 respondieron que no los conoce y 1 colaborador que no sabe.

Ilustración No. 9

Indicador: Definición del puesto

Gráfica 6: Forma en que se dan a conocer aspectos de comportamiento y desempeño.



N= 7

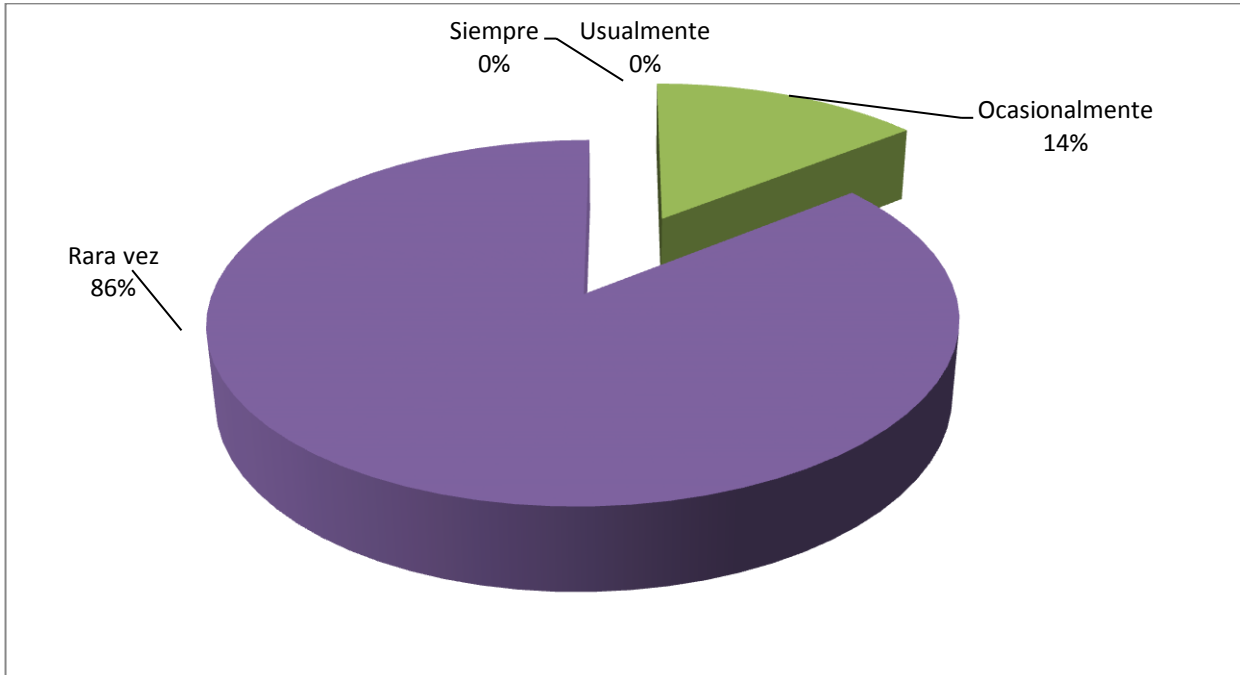
Fuente: Elaboración propia, año 2013

De acuerdo a las respuestas de los colaboradores, la gráfica muestra que 3 personas dijeron que por medio de evaluaciones se dan a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño, mientras que 2 personas dijeron que es por medio de citas personales y los restantes 2 se da a través de reuniones.

Ilustración No. 10

Indicador: Objetivos de la evaluación

Gráfica 7: Trabajo en equipo en la oficina



N=7

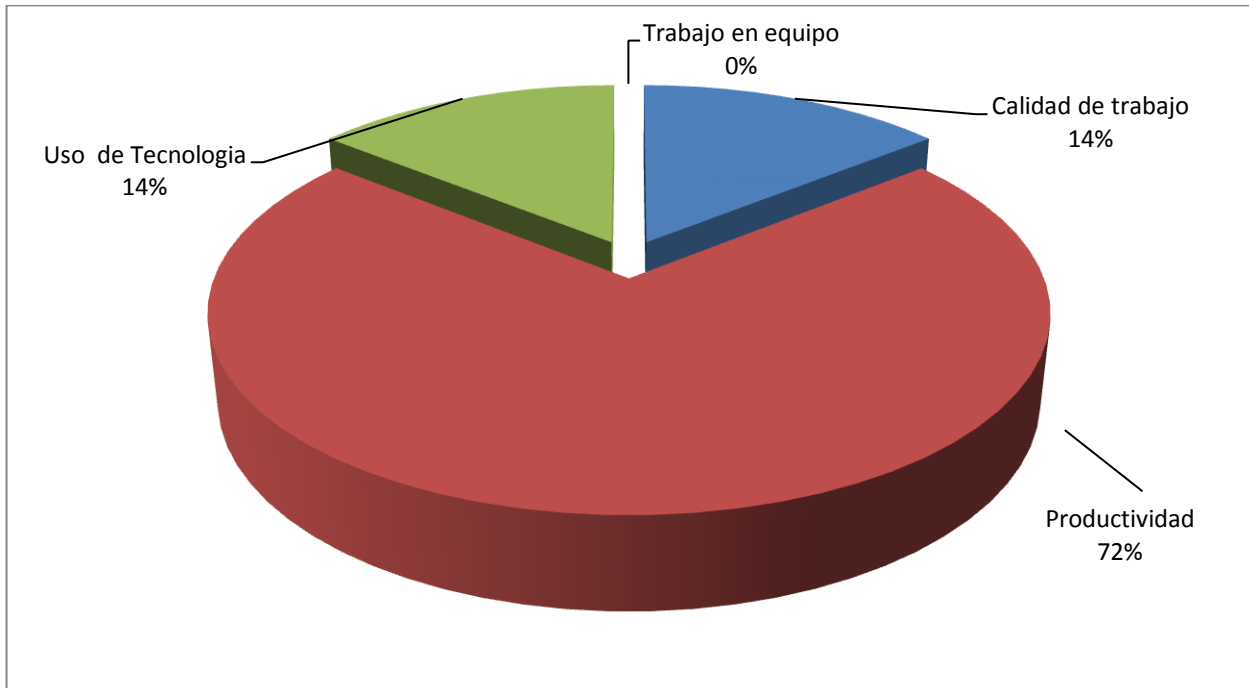
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Al preguntarle a los colaboradores si ha trabajado en equipo en la oficina, la gráfica nos muestra que 6 de los colaboradores dicen que rara vez hay trabajo en equipo y 1 colaborador que ocasionalmente se da esto.

Ilustración No. 11

Indicador: Objetivos de la evaluación

Gráfica 8: Factores que se evalúan en el proceso de evaluación del desempeño.



N=7

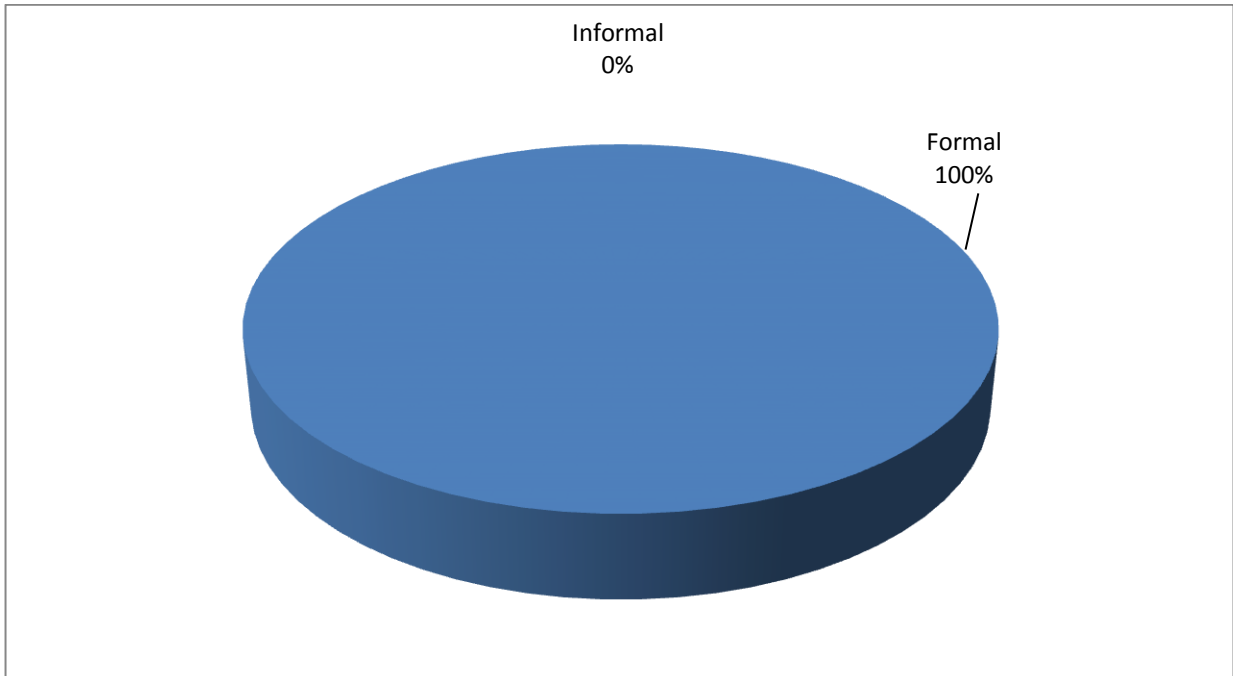
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Al consultarles a los colaboradores acerca de los factores que se evalúan en el proceso de evaluación de desempeño, según la gráfica muestra que 5 de ellos considera que la productividad es el factor que se evalúa en este proceso, mientras que 1 colaborador dice que es el uso de la tecnología y 1 colaborador que es la calidad de trabajo.

Ilustración No. 12

Indicador: Método de la evaluación

Gráfica 9: Forma de la evaluación del desempeño



N=7

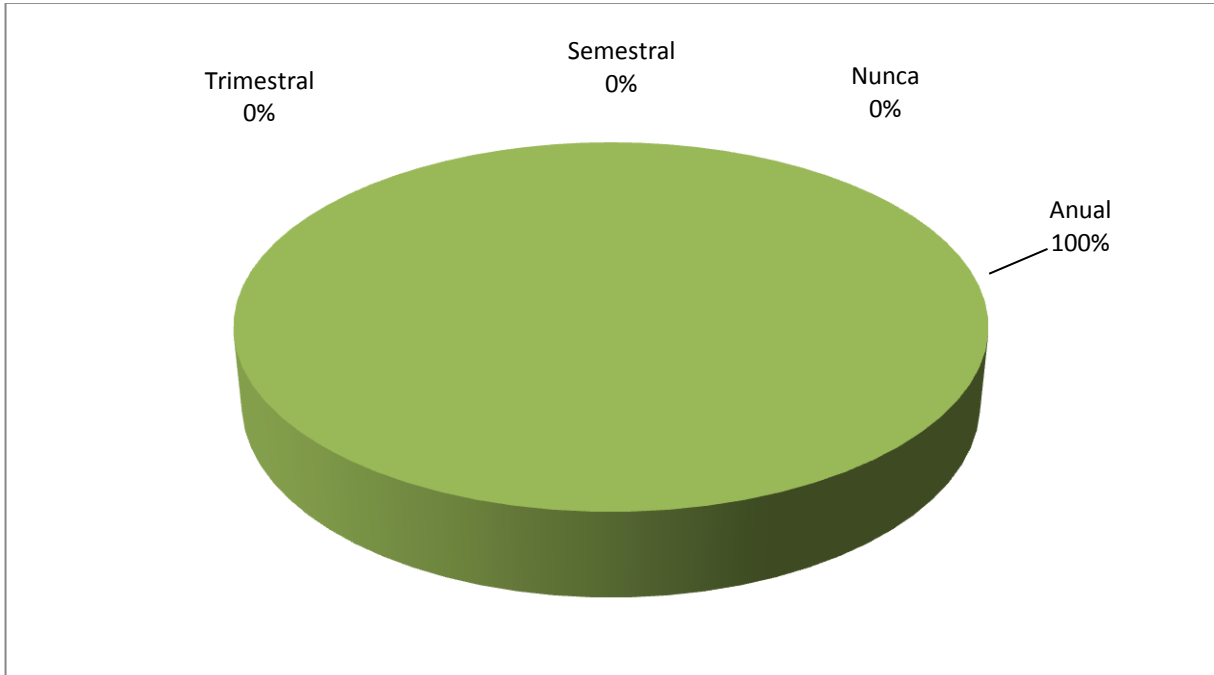
Fuente: Elaboración propia, año 2013

En lo que se refiere a la forma de evaluación del desempeño, de acuerdo a los resultados y según lo que muestra la gráfica los 7 colaboradores consideran que esta evaluación del desempeño se realiza en la oficina contable de una manera formal.

Ilustración No. 13

Indicador: Método de la evaluación

Gráfica 10: Frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño



N=7

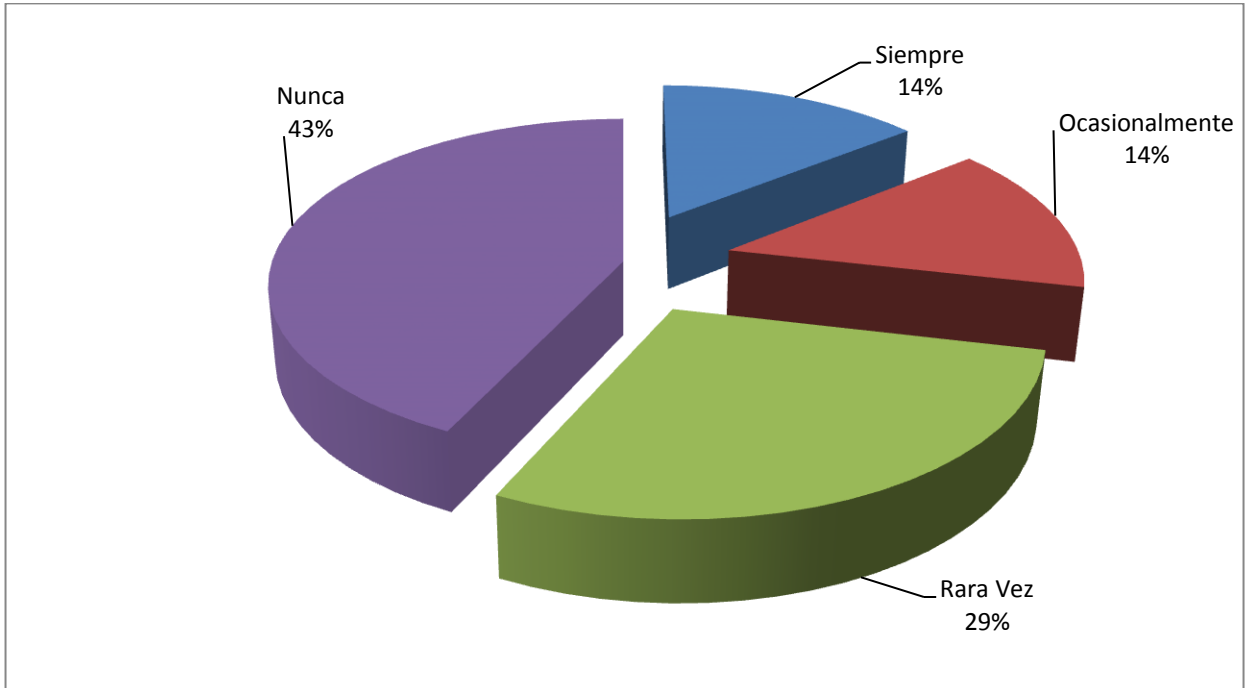
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Según la gráfica y de acuerdo a las respuestas de los 7 colaboradores, muestra que la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño en la oficina contable es de una vez al año.

Ilustración No. 14

Indicador: Proceso de retroalimentación

Gráfica 11: Participación en la solución de problemas



N=7

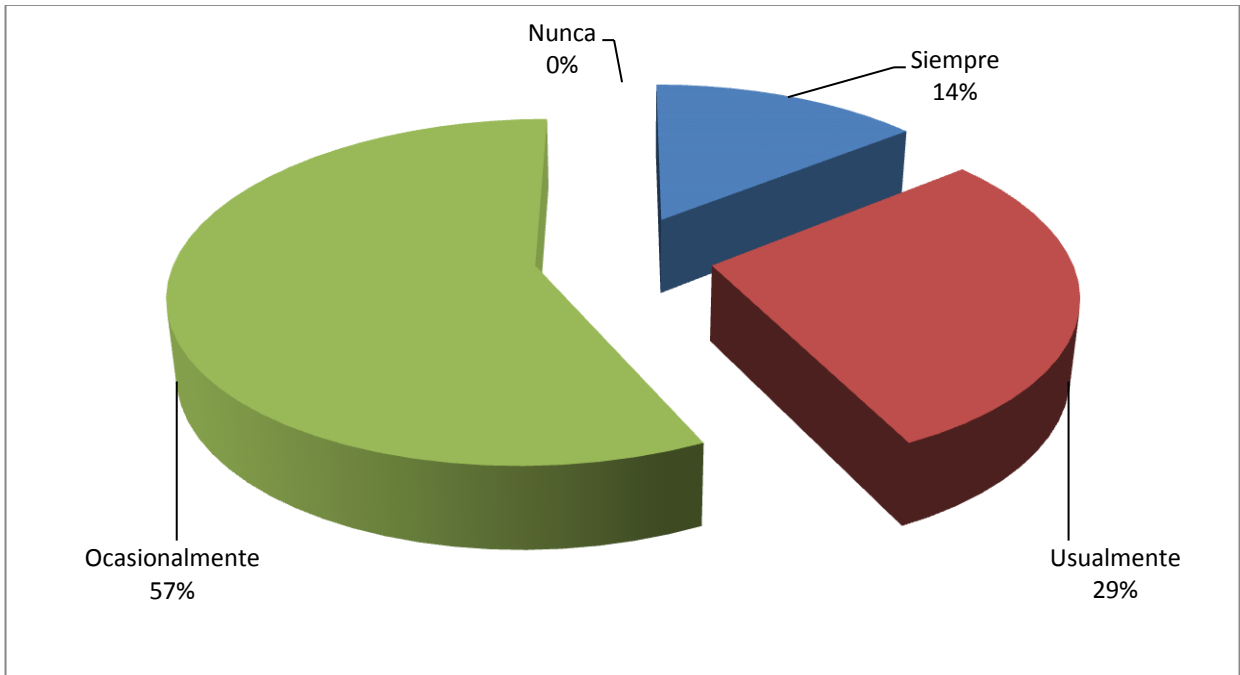
Fuente: Elaboración propia, año 2013

De acuerdo a los resultados, la gráfica nos muestra que 1 colaborador respondió que siempre participa en la solución de problemas, 1 colaborador que lo hace ocasionalmente, 2 colaboradores que rara vez y tres colaboradores que nunca.

Ilustración No. 15

Indicador: Proceso de retroalimentación

Gráfica 12: Recibe capacitación después de la evaluación del desempeño



N=7

Fuente: Elaboración propia, año 2013

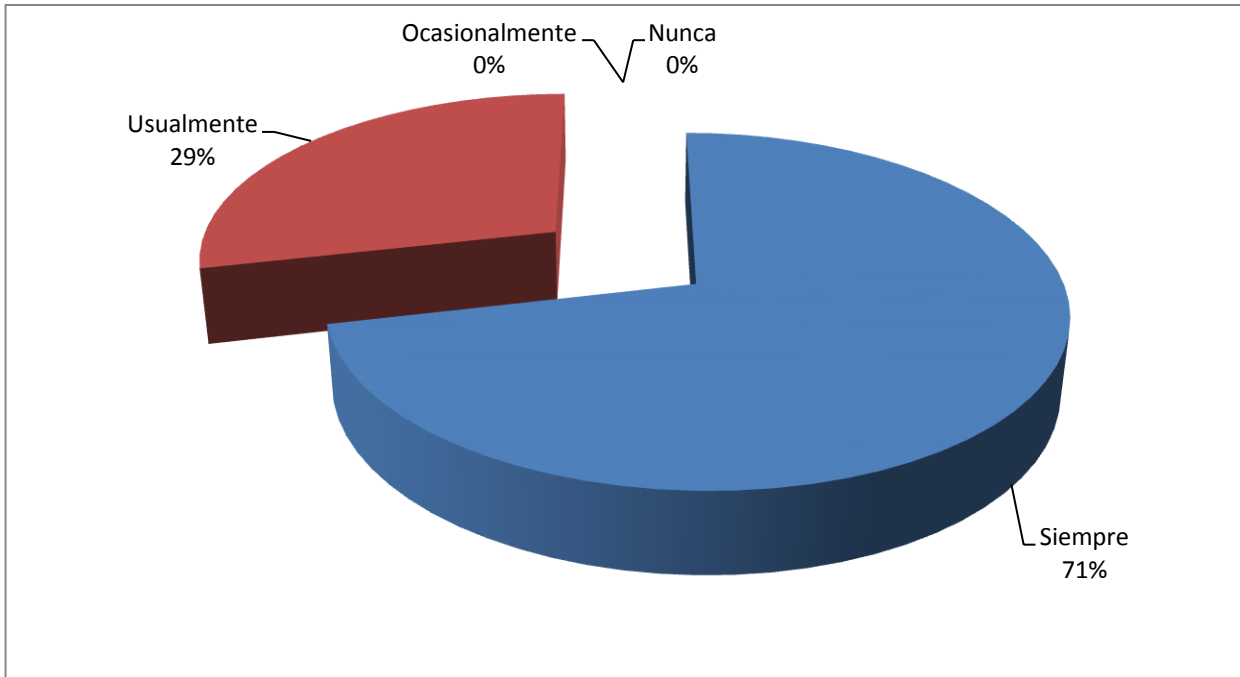
De acuerdo a los resultados, la gráfica muestra que 1 colaborador confirmó que siempre recibe capacitación con base a los resultados de la evaluación del desempeño, 2 colaboradores consideraron que usualmente les dan la capacitación y 4 colaboradores dijeron que ocasionalmente reciben capacitación.



Ilustración No. 16

Indicador: Beneficio de la evaluación

Gráfica 13: Se toman medidas para mejorar el rendimiento en el trabajo.



N= 7

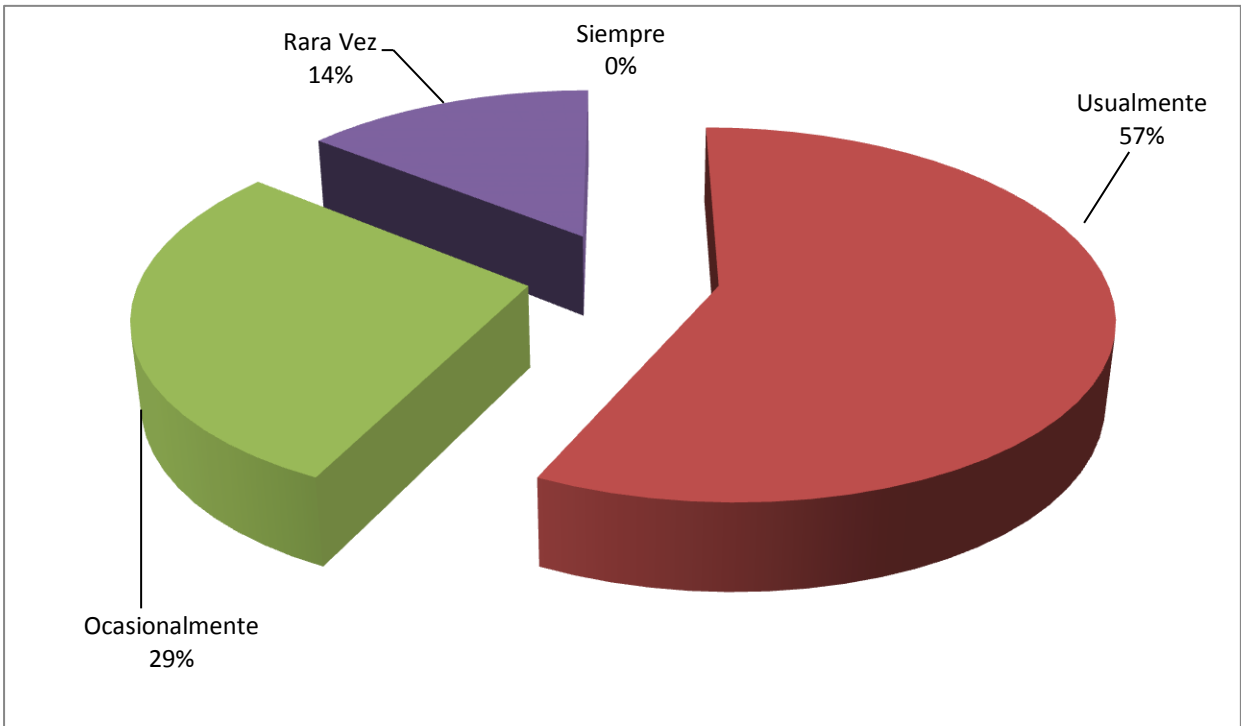
Fuente: Elaboración propia en base trabajo de campo

En base a las respuestas de los colaboradores, la gráfica muestra que 5 de ellos respondió que siempre toma medidas con el fin de mejorar el rendimiento en su trabajo y los restantes 2 dijeron que ocasionalmente toman estas medidas.

Ilustración No. 17

Indicador: Beneficio de la evaluación

Gráfica 14: Se alcanza una mejor comunicación con su jefe después de ser evaluado.



N=7

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Según los resultados 4 de los colaboradores respondió que usualmente alcanza una mejor comunicación con su jefe cuando ha sido evaluado, 2 dijeron que ocasionalmente se da esta mejora, mientras que 1 colaborador dijo que rara vez se da esta situación.

## Resultados de la entrevista

Presentación de los resultados de la entrevista a través de una matriz de sentido

Puesto de Trabajo:	GERENTE GENERAL
Nivel Académico:	CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
Género:	MASCULINO

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación Del desempeño	Definición del Puesto	Objetivos y metas de desempeño en cada puesto de trabajo	“...Sí...”
		Conocen los empleados, las expectativas de desempeño que se esperan de ellos.	“...Sí...”
		Los empleados marcan su horario de ingreso y de salida.	“ocasionalmente”
		El marcaje es revisado periódicamente por el jefe inmediato.	“usualmente”
		Existe un control adecuado y permanente de ingresos, salidas, faltas, ingresos tardes, salidas temprano del personal.	“.. rara vez..”
	Objetivos de	Considera que la evaluación del desempeño ayuda a determinar el puesto de trabajo de cada empleado.	“...Sí...”
		Considera que los resultados son de utilidad para conocer la rotación o promoción de los empleados.	“...Sí...”

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
Evaluación Del desempeño	la evaluación	Cree que los resultados son utilizados para saber sobre las necesidades de capacitación de los empleados.	“...Sí... “
	Método de evaluación	La Evaluación del desempeño de qué manera es.	“ Formal”
		El método que utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores.	“Formato de 10 preguntas y se califica, sobre 100 puntos”
		Utiliza un formato estructurado.	“ No “
		Los factores que evalúa en el personal sobre el desempeño que realizan son.	“..La lealtad, Honestidad, habilidad, puntualidad y conocimientos.”
		Quién realiza las evaluaciones del desempeño en la oficina contable.	“ .. Gerente General .”
		La frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño en la oficina.	“ Anualmente”
	Proceso de evaluación	Aspectos que se toman en cuenta para la retroalimentación de la evaluación del desempeño.	“ ..Capacidades y actitudes...”
		Le dan seguimiento para mejorar los aspectos débiles de sus colaboradores, luego de la evaluación del desempeño.	“..Usualmente.”
		Toma medidas con el fin de mejorar el rendimiento de sus colaboradores.	“..... Sí....”

Elemento de estudio	Indicador	Pregunta	Respuesta
	Beneficios de la evaluación	Alcanza una mejor comunicación con los colaboradores cuando son evaluados en su desempeño.	“..Usualmente.”
		Cuáles son los beneficios obtenidos luego de la evaluación del desempeño y de su retroalimentación.	Mejorar el desempeño
		Los resultados de las capacitaciones se evidencian positivamente en las actividades posteriores realizadas.	“ ..Sí.”
		Le interesaría contar con un nuevo formato para evaluar el desempeño de sus colaboradores.	“..Sí.”

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis de resultados

De acuerdo a Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación. En relación con esta definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

En la investigación de campo el primer factor identificado fue la definición del puesto de trabajo ya que para establecer un sistema de evaluación del desempeño es necesario establecer funciones de trabajo. Derivado de lo anterior, tanto colaboradores como Gerente General, afirmaron tener establecidos sus puestos y funciones de trabajo, lo que concuerda con Werther y Davis (2000:298) quienes indican que el objetivo de la evaluación del desempeño es “proporcionar una descripción exacta y confiable en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”, a fin de lograr este objetivo los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionadas con el puesto y ser prácticos y confiables”.

El Gerente General indicó que se dan a conocer a los colaboradores metas y objetivos de desempeño que se espera en cada puesto de trabajo, por lo tanto se ratifica que se cumple con el primer paso para la evaluación del desempeño: determinar las normas y obligaciones del trabajo, confirmando lo que afirma Mondy y Noé (2001:256), “el punto de partida del proceso de la evaluación del desempeño es cuando identifica las metas del desempeño”.

Un aspecto importante es que los aspectos de comportamiento y desempeño que la oficina contable “Serconsa” valora se dan por medio de evaluaciones, citas personales y reuniones.

Se pudo comprobar que no hay trabajo en equipo y que ocasionalmente son supervisados en sus horarios de ingresos y egresos a la oficina, faltas, salidas temprano. Los factores que evalúan son la productividad en el trabajo.

La Evaluación del desempeño es una herramienta utilizada en las organizaciones con el fin de medir el rendimiento de los individuos que las conforman. Haciendo referencias a estos conceptos los colaboradores y Gerente General indicaron que si se realizan evaluaciones del desempeño en la oficina de servicios contables “Serconsa”. Para ello se hace referencia a Mondy y Noé (2005:252) que indican que “la evaluación del desempeño es un sistema de revisión del desempeño laboral, individual o de equipos”.

La Evaluación del desempeño se realiza de una manera formal, ya que se toman el tiempo necesario para realizar esta evaluación, a través de una serie de preguntas acerca de su trabajo de acuerdo a lo afirmado por los colaboradores y el Gerente General. Werther y Davis (2000:295) afirman que “si cuentan con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, se puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen”.

De acuerdo a lo expresado por el Gerente General, él utiliza un formato de 10 preguntas y la calificación es sobre 100 puntos, sin embargo no cuentan con un formato estructurado.

Se identificó que el encargado de realizar la evaluación del desempeño es el Gerente General y que esta se realiza anualmente, sin embargo Mondy y Noé (2005:258) establecen en referencia al período de evaluación y retroalimentación que una vez al año no es suficiente.

Los colaboradores indicaron en su mayoría que luego de la evaluación del desempeño, toman medidas con el fin de mejorar su rendimiento, esto coincide con Werther y Davis (2000:321) que “las sesiones de verificación del desempeño proporcionan retroalimentación en su actuación en el pasado y su potencial en el futuro”.

Así mismo los colaboradores en su mayoría indicaron que ocasionalmente reciben capacitación en base a los resultados del desempeño, Mondy y Noé (2005:254) indican “que una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación de un empleado”.

Adicionalmente Chiavenato (2001:365) establece que los beneficiarios de la evaluación del desempeño son “el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. En base a esto los

colaboradores indican que siempre toman medidas para mejorar su desempeño y que usualmente alcanzan una mejor comunicación con su jefe después de ser evaluado. Chiavenato (2001:365) dice que el beneficio es “alcanzar una mejor comunicación con el individuo, para hacerlo comprender la mecánica del evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como está desarrollado este”. Se determinó que el resultado de las capacitaciones usualmente se evidencia positivamente en las actividades posteriores.



## Conclusiones

Derivado de lo anterior, el estudio realizado permitió describir el proceso actual de la evaluación del desempeño en la oficina de servicios contables "Serconsa".

1. Se determinó que el proceso de la evaluación del desempeño aplicado a los colaboradores de la Oficina de Servicios Contables "Serconsa" consta de establecimiento de funciones y responsabilidades del puesto, objetivos de desempeño, aplicación de instrumento de evaluación y de una retroalimentación.
2. Se identificó sobre el conocimiento del personal acerca de los objetivos por los que realiza la evaluación del desempeño en la Oficina de Servicios Contable "Serconsa", así como se determinó el puesto de trabajo de cada colaborador, de acuerdo a las capacidades y actitudes así como las necesidades de capacitación en cada uno de los colaboradores.
3. Se determinó que se utiliza la Evaluación del desempeño formal, se les evalúa con un formato que consta de 10 preguntas y la calificación es sobre 100 puntos, esta evaluación se realiza anualmente y los factores de desempeño que se evalúan son la lealtad, honestidad, habilidad, puntualidad, conocimientos.
4. Se identificó que en el proceso de retroalimentación, se les indica a los colaboradores los aspectos débiles y las medidas que toman con el fin de mejorar el rendimiento en el trabajo.
5. Se identificaron los siguientes beneficios al finalizar el proceso de Evaluación del desempeño.
  - Mejora el desempeño de los colaboradores
  - Mejora la comunicación entre Gerente General y los colaboradores

Se presenta la propuesta de mejora en la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”, se sugiere utilizar un formato de evaluación por competencias.

**Propuesta**  
**Formato de evaluación del desempeño por competencias**  
**para la oficina de servicios contables “Serconsa”**

## **Introducción**

La especialización de la oficina de servicios contables “Serconsa” es llevar al día la contabilidad de sus clientes y pagar los impuestos de los mismos como corresponde, por lo tanto es importante mejorar el proceso actual que la investigación realizada sobre la evaluación del desempeño permitió determinar; ya que una mejor evaluación contribuirá a que los colaboradores mantengan una contabilidad más eficiente y cálculos de impuestos con mejor anticipación.

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

A continuación se propone un formato de evaluación del desempeño por competencias de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, siendo este una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque a través de sus análisis logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los colaboradores y así mismo permite proyectarlos al funcionamiento de equipos de trabajo. El instrumento propuesto tiene factores establecidos a través de la investigación de campo y otros que se han sugeridos para poder complementarlo.

### **Objetivo de la propuesta**

Presentar un formato de mejora para la evaluación del desempeño por competencias, aplicable a los colaboradores de la oficina de servicios contables “Serconsa”

### **Integrantes del proceso**

Gerente general y colaboradores

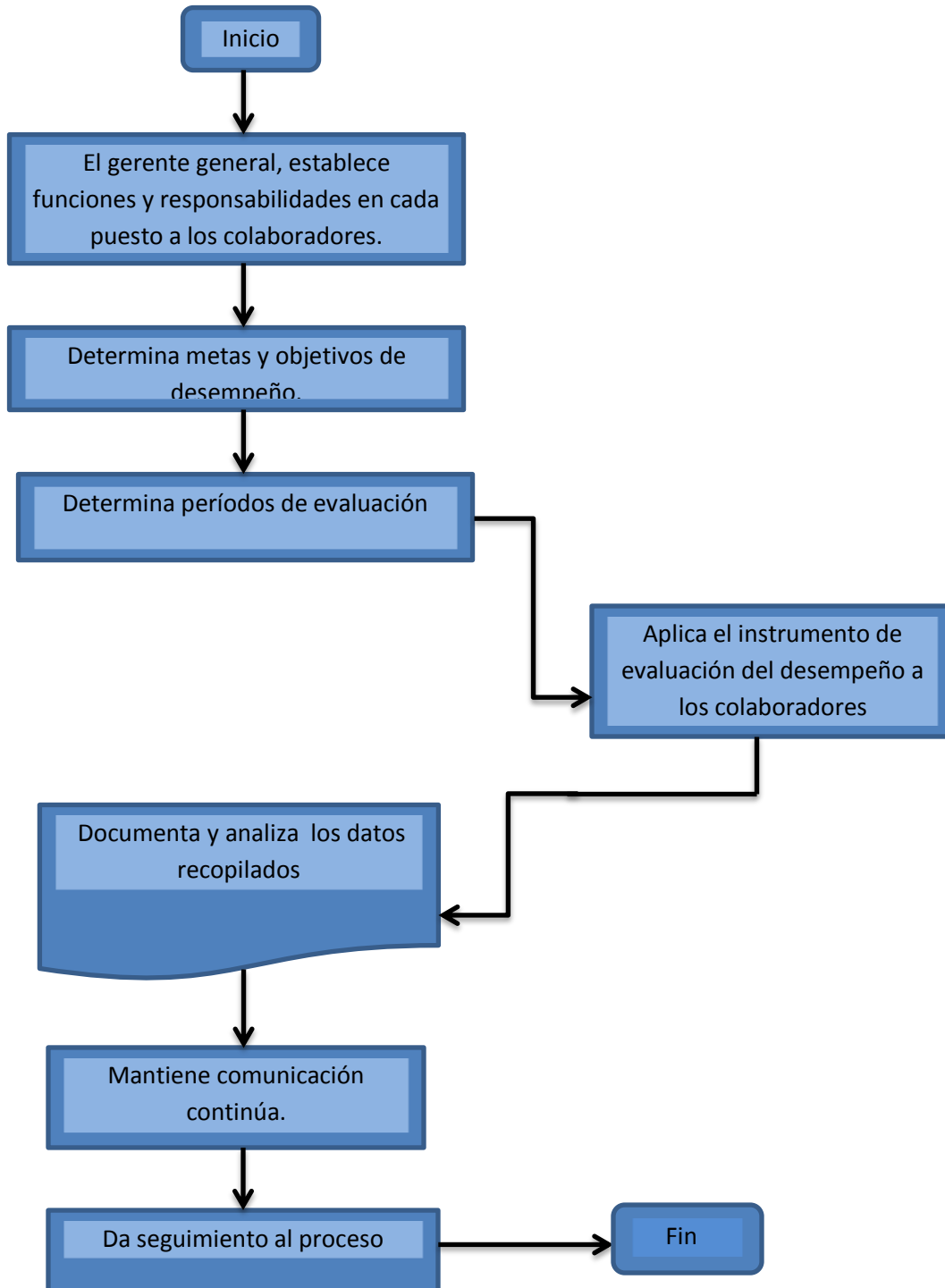
### **Frecuencia de la evaluación**

El proceso de Evaluación y retroalimentación se debe realizar dos veces por año, dentro de la oficina de servicios contables “Serconsa”

### **Descripción del proceso a seguir:**

1. Uso de descripción de puestos para establecer funciones y responsabilidades del puesto.
2. Determinar con el gerente general y colaboradores metas y objetivos de desempeño.
3. Determinar el período de evaluación y retroalimentación del desempeño.
4. Documentar y analizar los datos recolectados de la evaluación del desempeño, los datos deben incluir tanto las responsabilidades y funciones con los resultados de la evaluación.
5. Aplicar en instrumento de evaluación a los empleados.
6. Mantener comunicación continua entre el gerente general y sus colaboradores y dar seguimiento al proceso.

## Diagrama de flujo de la evaluación del desempeño



Ver anexo para la descripción de nomenclatura

Fuente: Elaboración propia, año 2013

**Factores a evaluar:**

Los factores a evaluar en el formato son los siguientes:

- Competencias específicas de acuerdo al perfil de los siguientes puestos:
  - A) Encargados de departamento, competencias del área contable.
  - B) Asistentes Contables, competencias como asistentes.
  - C) Secretarias, competencias en el área secretarial.
  - D) Mensajero, competencias en mensajería.
- Competencias Generales
  - Técnicas
  - Laborales
  - Conductuales

**Formato de evaluación del desempeño  
por competencias**

Para los colaboradores de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>A) Encargados de Departamento</b> <b><u>Competencias específicas del área contable:</u></b>	<b>Escala</b>
Maneja principios y Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF- y NIIF para las pymes en los procedimientos, técnicas y registro de las operaciones contables por el giro de las empresas.	
Aplica preceptos legales que contiene el Código de Comercio de Guatemala en cuanto a la clasificación de Empresas, leyes tributarias en cuanto a las obligaciones que corresponden, en	

los procesos, registros e informes contables.	
Aplica normas legales laborales en el registro de operaciones derivadas de la contratación y remuneración del personal en las empresas.	
Aplica los fundamentos de contabilidad y la lógica contable, en el proceso de la construcción de las diferentes contabilidades. Registra operaciones de cierre de las empresas en los libros correspondientes.	
Propone metas para su equipo de trabajo y se preocupa por que se cumplan en el tiempo estipulado.	
<b>B) Asistentes Contables</b> <b><u>Competencias específicas como asistentes:</u></b>	<b>Escala</b>
Recibe, examina, clasifica y efectúa los registros contables de documentos de las diferentes empresas que tiene a su cargo.	
Revisa, compara documentos, comprobantes, cheques y otros registros en sus respectivas cuentas.	
Archiva documentos contables para el control internos de las diferentes empresas a las cuales se les presta los servicios.	
Transcribe la información requerida, emite un informe de los resultados.	
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	
<b>C) Secretarias</b> <b><u>Competencias específicas en el área secretarial:</u></b>	<b>Escala</b>
Atiende con cordialidad las llamadas de los clientes y cuando ellos llegan a la oficina les proporciona la información requerida.	
Prepara comunicación por escrito, tales como cartas, correos electrónicos, está pendiente de llevar este control y darle su respectivo seguimiento.	
Es organizada y proactiva.	
Toma los mensajes, si es urgente les da respuesta inmediata.	



Gestiona todo lo que sus jefes delegan en ella.	
<b>D) Mensajero</b> <b><u>Competencias específicas en mensajería:</u></b>	<b>Escala</b>
Planea la ruta del día y calcula el tiempo conforme a la urgencia de entrega de documentos.	
Revisa los documentos que recibe, lleva y entrega con eficiencia los documentos y paquetes.	
Lleva el control de la correspondencia que entrega y recibe.	
Distribuye los documentos puntualmente.	
Clasifica por zona y urgencia en su entrega.	
<b>Competencias Generales</b> <b><u>Técnicas</u></b>	<b>Escala</b>
<b>Conocimiento el trabajo:</b> Nivel del conocimiento para desempeñar las diversas tareas relativas al cargo.	
<b>Comunicación efectiva:</b> Transmite información, ideas y opiniones en forma clara y precisa, es receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general.	
<b>Mejora continua:</b> Desarrolla y asimila de forma continua la nueva información, priorizándola y aplicándola.	
<b>Planificación:</b> Determina eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, con el fin de cumplir con los objetivos marcados.	
<b>Organizado (a):</b> Usa procesos simples que faciliten el desempeño de las tareas.	
<b>Competencias Generales</b> <b><u>Laborales</u></b>	<b>Escala</b>
<b>Trato con el cliente:</b> Forma en que se atiende al cliente. Cortesía y cordialidad en su trabajo. Satisfacción de las necesidades de los clientes.	
<b>Trabajo en equipo:</b> Participa activamente en la consecución de una meta en común, incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción del interés propio.	

<b>Espíritu de colaboración:</b> Aceptar y realizar labores adicionales. Realiza sus tareas sin necesidad que sea mandado. Ayuda a sus compañeros en sus trabajos.	
<b>Resolución de problemas:</b> Identifica los puntos clave de una situación o problemas, es capaz de tomar decisiones. <b>Búsqueda de logros:</b> Privilegia el interés de grupo por encima del interés personal.	
Competencias Generales <u>Conductuales</u>	<b>Escala</b>
<b>Autocrítica:</b> Evalúa con frecuencia y objetividad su propio comportamiento, con el fin de cambiar, fortalecer sus puntos fuertes y superar sus aspectos débiles.	
<b>Flexibilidad:</b> Se adapta con facilidad a cualquier situación, circunstancia, personas.	
<b>Creatividad:</b> Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	
<b>Coordinación:</b> Tiene capacidad de integrar las diferentes actividades a efecto de conseguir las metas propuestas.	
<b>Compromiso:</b> Demuestra lealtad hacia la empresa.	
<b>Total</b>	

Escala de valoración				
1/20 Débil	2/40 Debe mejorar	3/60 Bueno	4/80 Muy bueno	5/100 Optimo

## Formato de entrevista de Retroalimentación

<b>Nombre</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	
¿En qué aspectos de su trabajo ha encontrado dificultades?	
_____	
_____	
_____	
¿Cuáles son las razones de satisfacción o insatisfacción en su trabajo?	
Satisfacción _____	
_____	
Insatisfacción _____	
_____	
Objetivos de desempeño para el siguiente período:	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
Establecer cualquier comentario que el colaborador tenga en relación a su desempeño actual:	
Comentario: _____	
_____	

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

## **Forma de utilización**

Luego de aplicar el instrumento anterior, se deben analizar y establecer los resultados alcanzados por los colaboradores. Si los resultados son buenos, se debe de plantear una forma de compensación por obtener un desempeño mejor que el que la empresa requiere o espera. En el caso de que los resultados no sean satisfactorios, se debe de establecer un proceso de capacitación o motivación para que el colaborador evaluado alcance el nivel requerido por la oficina de servicios contables.

Una vez establecidos los resultados se procede a comunicarse con el colaborador, por medio de una entrevista y explicarle los pasos a seguir, que van desde el autodesarrollo de la persona hasta un plan de acción por parte de la organización.

En cuanto a los objetivos del desempeño, deben revisarse en cada período de evaluación del proceso, se debe de compensar a los colaboradores que cumplan, motivar y capacitar a los que no cumplan.

El proceso de seguimiento consiste en realizar entrevistas con los colaboradores en los cuales se deben medir los avances de los objetivos del desempeño establecidos anteriormente.




## Presupuesto Anual

Para la implementación del formato de evaluación del desempeño por competencias en la oficina de servicios contables “Serconsa” se presenta el siguiente cuadro:

Presupuesto	
Concepto	Valor
Asesoría en estudio, análisis y propuesta de la evaluación del desempeño de la oficina contable, 2 veces al año.	Q. 11,200.00
Tinta, papel, impresión de formatos	120.00
Total ....	Q. 11,320.00

## Anexo de propuesta

### Simbología del flujo grama

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o termino:</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una oportunidad administrativa o personal que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el funcionamiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que se utilice, se genere, entre y salga del procedimiento.

Fuente: Franklin, B (2004) Organización de Empresas (2ª. Edición), México: Editorial McGraw Hill

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (3a. Edición) Argentina: Editorial Granica, S.A.
- Alles, M. (2004) *Gestión por Competencia: El Diccionario*. Argentina: Editorial Granica, S.A.
- Armstrong, Michael (2004) *Gerencia de Recursos Humanos*, Colombia
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*, (14 edición). México
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. Edición) México
- Cifuentes, M. (2010), “*Evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en una Municipalidad del Departamento de San Marcos*”. (Tesis), Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Dessler, G. (2003), *Administración de Personal*, (8ª. Edición) México: Editorial Prentice-Hall
- Franklin, B. (2004), *Organización de Empresas*, (2ª. Edición) México: Editorial McGraw Hill
- González, F. (2005) “*Propuesta para un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para operarios en una empresa de confección de ropa*.” (Tesis), Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gabin, M. (2009), *Administración*, (2ª. Edición), Madrid, España: Ediciones Naranjo.
- Hernández, R.; Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición). México: McGraw-Hill.
- Muñoz, A. (2000) *La Gestión de calidad total en la Administración*. México: McGraw-Hill
- Ramírez, A. (2012) “*Evaluación del desempeño del área operativa de las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala*”. (Tesis), Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Reis, P. (2007) *Evaluación del Desempeño*. Madrid, España: Verley Dashofer Ediciones Profesionales.

*Revista de Administración*, (2004) Volumen 110, México

Reyes, A. (2005), *Administración de Empresas*, (4ª Edición), México.

Robbins, S. (2005), *Administración*, (8ª.Edición) México: Pearson Prentice Hall.

Werther, Jr. Y Davis, K. (2001) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5ª. Edición) México: Editorial McGraw Hill

Universidad Panamericana de Guatemala (2012). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.



## **Anexos**

## Licenciatura en Administración de Empresas



**Nombre del estudiante:** Julia del Carmen Milian Rangel

**Nombre de la Tesis:** Análisis de la evaluación del Desempeño del personal en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
Tiempo desperdiciado por parte del personal.	Evaluación del desempeño	Objetivos de la Evaluación del desempeño	¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño en la oficina de servicios contables “Serconsa”?	Analizar cómo es la evaluación del desempeño del personal en una oficina de servicios contables	1. Identificar que el personal conozca acerca de los objetivos de la evaluación del desempeño.	1. ¿Conoce los objetivos por lo que se evalúa su desempeño en la oficina de servicios contables? Sí _____ No _____ 2. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones? Sí _____ NO _____ 3. ¿Considera que su trabajo es de poco contenido y repetitivo? Siempre _____ Usualmente__ Rara vez 4. ¿Existe manual de puestos y funciones? SI _____ NO _____	Personal de la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

## Licenciatura en Administración de Empresas



**Nombre del estudiante:** Julia del Carmen Milian Rangel

**Nombre de la Tesis:** Análisis de la evaluación del Desempeño del personal en la Oficina Contable “Serconsa”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
Falta de trabajo en equipo	Evaluación del desempeño	Métodos de Evaluación del desempeño	¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño en la oficina de servicios contables “Serconsa”?	Analizar cómo es la evaluación del desempeño del personal en la oficina de servicios contables “Serconsa”	2. Determinar los métodos de evaluación que se desempeñan actualmente.	5. ¿Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que valoran en la oficina? SI ___ NO ___ 6. ¿De qué forma se dan a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño? Reuniones___ Evaluaciones___ Citas Personales___ 7. ¿Existe trabajo en equipo en la oficina? Siempre_ Usualmente_ Ocasionalmente___ Nunca 8. ¿Qué factores considera que se evalúan cuando se realiza la evaluación del desempeño? Calidad de trabajo_ Trabajo en equipo___ Productividad	Personal de la oficina de servicios contables “Serconsa”



## Licenciatura en Administración de Empresas

**Nombre del estudiante:** Julia del Carmen Milian Rangel

**Nombre de la Tesis:** Análisis de la evaluación del Desempeño del personal en Oficina de Contable “Serconsa”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
El personal no cumple con horarios establecidos.	Evaluación del desempeño	Procesos de retroalimentación	¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño en la oficina de servicios contables “Serconsa”	Analizar cómo es la evaluación del desempeño del personal en una oficina de servicios contables	3. Identificar la existencia de procesos de retroalimentación a los colaboradores.	9. Como es la forma de evaluación del desempeño? Formal_ informal__ 10. ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño? Semestral Trimestral __Anual__ 11. ¿Le otorgan la posibilidad de participar en la solución, de problemas dentro de la oficina? Siempre___ Usualmente___Ocasionalmente___ 12. ¿Recibe capacitación en base a los resultados de la evaluación del desempeño?	Personal de la Oficina de servicios contables “Serconsa”



## Licenciatura en Administración de Empresas

**Nombre del estudiante:** Julia del Carmen Milian Rangel

**Nombre de la Tesis:** Análisis de la evaluación del Desempeño del personal en la Oficina Contable “Serconsa”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
	Evaluación del desempeño	Beneficios de la Evaluación del desempeño	¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño en una oficina de servicios contables?	Analizar cómo es la evaluación del desempeño del personal en la oficina de servicios contables “Serconsa”	4. Identificar los beneficios que obtiene la empresa sobre el resultado del desempeño de los colaboradores.	<p>13. ¿Después de la evaluación, toma medidas con el fin de mejorar el rendimiento de su trabajo?</p> <p>14. ¿Alcanza una mejor comunicación con su jefe cuando ha sido evaluado Siempre__ Usualmente__ Ocasionalmente__</p>	Personal de la Oficina de servicios contables “Serconsa”

## Anexo 2

### Ficha técnica

**Título del Instrumento:**

Evaluación del desempeño de los colaboradores en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

**Fecha de Evaluación:** Noviembre 2013

**Que mide:**

- Objetivo de Evaluación de Desempeño
- Método de la Evaluación del desempeño
- Proceso de retroalimentación
- Beneficios de la evaluación del desempeño

**Objetivos:**

Descripción del proceso actual de la Evaluación del desempeño de los colaboradores en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

**Forma de Aplicación:**

Individual

**Descripción del Instrumento:**

El instrumento es un cuestionario elaborado por el investigador y validado por un experto en el tema. Esta comprendido por 3 preguntas dicotómicas, y 11 preguntas de opción múltiple, las que aportan información al trabajo de investigación.

**Que mide cada pregunta:**

Definición del puesto: Medida por las preguntas: 1, 2, 3, 4, 5, 6

Objetivo de Evaluación del desempeño: Medida por las preguntas: 7, 8,

Método de la Evaluación del desempeño: Medida por las preguntas: 9,

Proceso de retroalimentación: Medida por las preguntas: 10, 11

Beneficios de la Evaluación del desempeño: Medida por las preguntas: 12, 13, 14

Validado por: Lic. Julio Arévalo

## Anexo 3

### Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Evaluación del Desempeño

#### Cuestionario dirigido a los colaboradores de la oficina de servicios contables “Serconsa”

La siguiente encuesta tiene como objetivo analizar la Evaluación del Desempeño en la oficina, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce los objetivos por lo que se realiza la evaluación de su desempeño?

Sí  No

2. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones?

Sí  No

3. ¿Considera que su trabajo es de poco contenido y es repetitivo?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

4. ¿Existe un Manual de Puestos y Funciones?

Sí  No  No sabe

5. ¿Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valoran en la oficina?

Sí  No  No sabe

6. ¿De qué forma se dan a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la oficina valora?

Reuniones  Evaluaciones  Citas personales

7. ¿Existe trabajo en equipo en la oficina?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

8. ¿Qué factores considera usted que se evalúan cuando se realiza la evaluación del desempeño?

Calidad de trabajo   
Productividad

Trabajo en equipo   
Uso de tecnología

9. ¿Cómo es la forma de evaluación del desempeño que realizan en la oficina contable?

Formal

Informal

10. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño dentro de la oficina?

Mensual   
Nunca

Semestral

Anual

11. ¿Le otorgan la posibilidad de participar en la solución de problemas dentro de la oficina?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

12. ¿Recibe capacitación en base a los resultados de la evaluación del desempeño?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

13. ¿Después de la evaluación, toma medidas con el fin de mejorar el rendimiento en su trabajo?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

14. ¿Alcanza una mejor comunicación con su jefe cuando ha sido evaluado?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## Anexo 4

### Ficha técnica

**Título del Instrumento:**

Guía de Entrevista dirigida al Gerente General sobre la Evaluación del desempeño de los colaboradores en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”

**Fecha de Evaluación:** Noviembre 2013

**Que mide:**

- Objetivos de Evaluación de Desempeño
- Métodos de la Evaluación del desempeño
- Proceso de retroalimentación
- Beneficios de la evaluación del desempeño

**Objetivos:**

Descripción del proceso actual de la Evaluación del desempeño de los colaboradores en la Oficina de Servicios Contables “Serconsa”.

**Forma de Aplicación:** Individual

**Descripción del Instrumento:**

El instrumento es un cuestionario elaborado por el investigador y validado por un experto en el tema. Esta comprendido por 2 preguntas abiertas, 10 preguntas dicotómicas y 8 preguntas de opción múltiple, las que aportan información al trabajo de investigación.

**Que mide cada pregunta:**

Definición del puesto: Medida por las preguntas: 1, 2, 3, 4,

Objetivo de Evaluación del desempeño: Medida por las preguntas: 5, 6, 7, 8,

Método de la Evolución del desempeño: Medida por las preguntas: 9, 10, 11, 12, 13,

Proceso de retroalimentación: Medida por las preguntas: 14, 15, 16,

Beneficios de la Evaluación del desempeño: Medida por las preguntas: 17, 18, 19, 20

Validado por: Lic. Julio Arévalo

## Anexo 5

### Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Evaluación del Desempeño

#### Guía de entrevista dirigida al gerente general de la oficina de servicios contables “Serconsa”

La siguiente Guía de Entrevista tiene como objetivo analizar la Evaluación del desempeño de los colaboradores de la oficina de servicios contables “Serconsa”, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Genero \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: \_\_\_\_\_

1. ¿Existen metas y objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo?

Sí  No

2. ¿Los empleados conocen las expectativas de desempeño que se esperan de ellos?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

3. ¿Los colaboradores marcan su horario de ingreso y salida?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

4. ¿Dicho marcaje es revisado periódicamente por el jefe inmediato?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente

5. ¿Existe un control adecuado y permanente de ingresos, salidas, faltas, ingresos tardes, salidas temprano del personal?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño ayuda a determinar el puesto de trabajo de cada colaborador?

Sí  No

7. ¿Considera que los resultados son de utilidad para conocer la rotación o promoción de los colaboradores?

Sí  No

8. ¿Cree que estos resultados son utilizados para saber sobre las necesidades de capacitación en los colaboradores?

Sí  No

9. ¿De qué manera es la evaluación del desempeño?

Formal  Informal

10. ¿Que método utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores?

---

---

11. ¿Qué factores evalúa en el personal sobre el desempeño que realiza?

---

---

---

12. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño en la oficina contable?

Gerente General  Jefe Inmediato

13. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño en la oficina?

Anual  Semestral   
Trimestral

14. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la retroalimentación de la evaluación del desempeño?

Capacidades y actitudes

Fortalezas y debilidades

15. ¿Le dan seguimiento para mejorar los aspectos débiles de sus colaboradores, luego de la evaluación del desempeño?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

16. ¿Toma medidas con el fin de mejorar el rendimiento de sus colaboradores?

Sí

No

17. ¿Alcanza una mejor comunicación con los colaboradores cuando son evaluados en su desempeño?

Siempre   
Rara vez

Usualmente   
Nunca

Ocasionalmente

18. ¿Cuáles cree que son los beneficios obtenidos luego de la evaluación del desempeño y de su retroalimentación?

Corregir debilidades   
Mejorar el desempeño   
Mejorar la comunicación

19. ¿Los resultados de las capacitaciones se evidencian positivamente en las actividades posteriores realizadas?

Sí

No

20. ¿Le interesaría contar con un nuevo formato para evaluar a sus colaboradores?

Sí

No

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**