



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y RECURSOS
HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO
INDUSTRIAL”**

AUTOR: VANESSA ELIZABETH OÑA DÁVILA

DIRECTOR: ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR MBA. MSc.

QUITO – ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL DIRECTOR

Certifico que bajo mi dirección y control, el presente trabajo de titulación fue desarrollada
por Vanessa Elizabeth Oña Dávila

.....
Ing. César Augusto Lara Ascúntar MBA. MSc.
Director de Tesis

DECLARACIÓN DE AUNTENTICIDAD

Yo, VANESSA ELIZABETH OÑA DÁVILA, declaro bajo juramento que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional. Y se ha realizado de acuerdo a lo que determina la Ley de Prioridad Intelectual.

Vanessa Elizabeth Oña Dávila

CI: 1716079031

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo a Dios, quién me ha dado la salud y la fuerza de voluntad necesaria para no rendirme en este camino.

A mis padres y mi hermana, quienes han estado a mi lado siempre y me han dado ánimo cuando quería rendirme.

A mi novio, igualmente estuvo a mi lado en todo el proceso y fue mi apoyo en varias ocasiones.

A toda mi familia, abuelitos, tíos y primos ya que son mi ejemplo a seguir han demostrado siempre tener coraje para alcanzar sus metas y objetivos, se convirtieron en mi más grande inspiración para no dejar de perseguir esta gran meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme esta oportunidad de superarme cada día y la fuerza para perseguir mis sueños.

A mi familia y seres querido por ser mi pilar y estar a mi lado siempre.

A mis profesores quienes me han guiado en mi formación académica y en especial a mi director de tesis Ing. César Lara, por su apoyo y dedicación.

Finalmente agradezco a mi empresa PB&A Comercio Industrial, a sus gerentes Pablo Becerra, Katia Tufiño y a todos mis compañeros por permitirme realizar esta investigación y colaborar conmigo en este proceso, sin su ayuda no habría sido posible este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
1.1 El problema de investigación.....	3
1.1.1 Problema a investigar	3
1.1.2 Objeto de estudios teórico	3
1.1.3 Objeto de estudio práctico	3
1.1.4 Planteamiento del problema	3
1.1.5 Formulación del problema	5
1.1.6 Sistematización del problema.....	5
1.1.7 Objetivo general	5
1.1.8 Objetivos específicos.....	5
1.1.9 Justificaciones	6
1.2 Marco referencial	6
1.2.1 Marco teórico.....	6
1.2.1.1 Definición de la evaluación del desempeño.....	7
1.2.1.2 Proceso de evaluación del desempeño.....	7
1.2.1.3 Criterios de Evaluación	7
1.2.1.4 Responsabilidad del desempeño.....	10
1.2.1.5 El período de evaluación	12
1.2.1.6 Métodos de evaluación del desempeño.....	13
1.2.2 Marco conceptual	16
CAPÍTULO 2	
MÉTODO.....	17
2.1 Nivel de Estudio.....	17
2.2 Modalidad de Investigación.....	17
2.3 Método.....	17
2.4 Población y muestra.....	17
2.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	18
2.6 Procesamiento de datos.....	18
2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado.....	18

CAPÍTULO 3

RESULTADOS.....	22
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	22
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	22
3.2.1 Propuesta.....	35
3.2.2 Descripción de cargos.....	37
3.2.3 Sistema de evaluación del desempeño.....	38
3.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	38
3.2.5 Proceso de evaluación del desempeño.....	39
3.2.6 Planificación previa a la evaluación del desempeño.....	40
3.2.7 Planteamiento evaluación del desempeño 360 grados.....	40
3.2.8 Procedimiento previo a la evaluación 360 grados	41
3.2.9 Evaluación 360 grados.....	41
3.2.10 Elaboración del cuestionario.....	41
3.2.11 Criterios de la evaluación del desempeño.....	42
3.2.12 Parámetros de medición.....	43
3.2.13 Procedimiento para la autoevaluación.....	43
3.2.14 Procesamiento para la evaluación 360 grados.....	47
3.2.15 La entrevista de evaluación.....	55
3.2.16 Estrategias de recompensas y reconocimiento.....	56
3.2.17 Seguimiento del sistema de evaluación.....	57

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN.....	59
4.1 Conclusiones.....	59
4.2 Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Comparativo ventajas y desventajas métodos de evaluación del desempeño.....	15
Tabla 3.1 Pregunta 1- Análisis del rendimiento del personal.....	23
Tabla 3.2 Pregunta 2 – Competencias para cada puesto de trabajo	24
Tabla 3.3 Pregunta 3 - Razones de la evaluación del desempeño laboral.....	25
Tabla 3.4 Pregunta 4 – Grado de cumplimiento de los objetivos propuesto.....	27
Tabla 3.5 Pregunta 5 - Descripción de competencias por cada puesto.....	28
Tabla 3.6 Pregunta 6 – Efecto de la evaluación del desempeño.....	29
Tabla 3.7 Pregunta 7 - Evaluación jefes y compañeros.....	30
Tabla 3.8 Pregunta 8 – Objetivo principal de la evaluación del desempeño.....	31
Tabla 3.9 Pregunta 9 - Normas estándar de evaluación.....	33
Tabla 3.10 Pregunta 10- Frecuencia de la evaluación.....	34
Tabla 3.11 Ejemplo tabulación.....	46
Tabla 3.12 Resultados de la Evaluación individual del desempeño 360 grados.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Esquema de la evaluación del desempeño.....	21
Figura 3.1 Pregunta 1- Análisis del rendimiento del personal.....	23
Figura 3.2 Pregunta 2 – Competencias para cada puesto de trabajo.....	24
Figura 3.3 Pregunta 3 - Razones de la evaluación del desempeño laboral.....	25
Figura 3.4 Pregunta 4 – Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.....	27
Figura 3.5 Pregunta 5 - Descripción de competencias por cada puesto.....	28
Figura 3.6 Pregunta 6 – Efecto de la evaluación del desempeño.....	29
Figura 3.7 Pregunta 7 - Evaluación jefes y compañeros.....	30
Figura 3.8 Pregunta 8 – Objetivo principal de la evaluación del desempeño.....	31
Figura 3.9 Pregunta 9 - Normas estándar de evaluación.....	33
Figura 3.10 Pregunta 10- Frecuencia de la evaluación.....	34
Figura 3.11 Organigrama estructural.....	36
Figura 3.12 Organigrama posicional.....	36
Figura 3.13 Diagrama de flujo.....	43
Figura 3.14 Diagrama de flujo.....	48
Figura 3.15 Resultados de la Evaluación individual del desempeño 360 grados.....	54

ANEXOS

Anexo A – Cuestionario.....	63
Anexo B-1- Descripción del Puesto Gerente General.....	65
Anexo B-2- Descripción del Puesto Gerente Financiero Administrativo.....	66
Anexo B-3- Descripción del Puesto Ejecutivo de ventas.....	67
Anexo B-4- Descripción del Puesto Coordinador de marketing.....	68
Anexo B-5- Descripción del Puesto Coordinador de logística	69
Anexo B-6- Descripción del Puesto Coordinador de Cobranzas	70
Anexo B-7- Descripción del Puesto Asistente de ventas.....	71
Anexo B-8- Descripción del Puesto Asistente contable	72
Anexo B-9- Descripción del Puesto Recepcionista.....	73
Anexo B-10- Descripción del Puesto Mensajería.....	74
Anexo C-1- Matriz de evaluación por objetivos.....	75
Anexo C-2- Matriz de evaluación 180 grados.....	76
Anexo C-3- Matriz de evaluación por competencias.....	77
Anexo D- Resultados.....	78

RESUMEN

El capital humano de una empresa es el principal motor para cumplir los objetivos y metas organizacionales, el aporte de su trabajo es el que genera estos frutos y permite el surgimiento de las empresas, por este motivo desde hace un tiempo las organizaciones han dedicado parte de sus procesos a motivar y capacitar a sus trabajadores con el fin de construir empresas altamente efectivas y eficientes.

PB&A Comercio Industrial, no ha sido la excepción, con el afán de mejorar sus procesos y dar mayor valor a su capital humano, ha generado interés en realizar métodos que ayuden a detectar falencias por medio de la evaluación del desempeño, lamentablemente estos esfuerzos no han generado respuestas positivas y concretas, ya que la empresa no considero realizar algunos cambios internos antes de generar la evaluación, empezando con crear un puesto de analista de recursos humanos, considerando que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos.

La propuesta que se presenta a continuación, recomienda a la empresa la creación de un cargo de recursos humanos, plantea una investigación preliminar sobre la actual encuesta y finaliza con una proposición más objetiva, que pretende mejorar la comunicación interna y brindar herramientas al personal para una evaluación efectiva que permitirá conocer la realidad sobre los problemas que afecten al desempeño del personal.

PALABRA CLAVE:

Evaluación, desempeño, sistema.

ABSTRACT

The human capital of a company is the main engine to meet organizational goals and objectives, the contribution of their work is what generates these fruits and allows the emergence of companies, which is why for some time organizations have devoted part of processes to motivate and train workers in order to build highly effective and efficient enterprises.

PB&A Comercio Industrial has been no exception, with the desire to improve their processes and boost the value of their human capital, has generated interest in making methods to help detect failures through performance evaluation, unfortunately these efforts have not generated positive and concrete answers, as the company did not consider making some internal changes before generating the evaluation, starting with creating a job for a human resources analyst, considering that the company does not have a human resources department.

The proposal presented below, recommends the company, the creation of a job for human resources, raises a preliminary investigation into the current survey and ends with a more objective proposal, which aims to improve internal communication and provide tools for staff effective evaluation which will reveal the reality of the problems affecting the staff performance.

KEY WORDS:

Evaluation, performance, system.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es crear una herramienta de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la empresa PB&A Comercio Industrial, considerando las competencias de los cargos de la empresa y a la evaluación del desempeño como un instrumento enfocado al proceso de mejoramiento continuo tanto personal como empresarial con el fin de contribuir con la motivación del personal y así mejorar la producción de la empresa.

Es importante comunicar el fin de la evaluación del desempeño a los trabajadores para que comprendan el mecanismo de evaluación, los parámetros bajo los cuáles serán evaluados y los objetivos que busca la evaluación.

Los gerentes de PB&A Comercio Industrial reconocen el valor de sus trabajadores y saben la importancia de crear un sistema que evalúe a sus trabajadores de manera objetiva, conocen sobre la necesidad de crear una herramienta enfocada netamente al mejoramiento continuo y que no genere reacciones negativas entre trabajadores.

Para llevar a cabo la siguiente investigación se realizó varios estudios, los mismos que se explican a continuación para mejor entendimiento.

En el primer capítulo se realiza el primer acercamiento donde se detalla el planteamiento del problema, la formulación del problema, el objetivo general y específicos que persigue la investigación, la justificación y finalmente los marcos teórico y conceptual que servirá de guía para plantear el proyecto.

El capítulo dos contiene la metodología a utilizar en la investigación, incluye una descripción del nivel de estudio, de los métodos a utilizar, la población, técnicas de investigación y el procesamiento de datos.

En el tercer capítulo se encuentran los resultados, es decir la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, todo el procedimiento a seguir para obtener los objetivos planeados.

Finalmente el capítulo cuatro contiene las recomendaciones y conclusiones a las que se llegó después de terminar la investigación.

Para respaldar la investigación se redacta al final la bibliografía utilizada y se adjunta como anexos los documentos utilizados para obtener toda la información necesaria.

El desarrollo del talento humano es una ventaja competitiva para todas las empresas, es primordial que todo el personal este comprometido a realizar cambios beneficiosos tanto para la organización como para el personal. Los trabajadores demuestran su apoyo para esta investigación y están conscientes que esta herramienta será beneficiosa para cada uno de los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO 1

1.1 El Problema de la Investigación

1.1.1 Problema a Investigar

Carencia de un proceso estructural y sistemático en la evaluación del desempeño laboral dentro de la empresa PB&A Comercio Industrial.

1.1.2 Objeto de estudio Teórico

Al objeto de estudio teórico se circunscribe en el área de Gestión de Talento Humano específicamente se centra en el diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral.

1.1.3 Objeto de estudio Práctico

El sistema de evaluación del desempeño laboral será aplicado en la empresa comercializadora PB&A Comercio Industrial.

1.1.4 Planteamiento del Problema

En la actualidad el mundo empresarial se encuentra en constante cambio, generando nuevos retos tanto para los empresarios como para los empleados. El hecho de permanecer competitivo implica asumir varias responsabilidades y transformarse continuamente al mismo ritmo de su competencia.

PB&A (Pablo Becerra y Asociados) Comercio Industrial, no es la excepción a estas empresas, al igual que su competencia permanece siempre en constante cambio y evolución, PB&A Comercio Industrial es una empresa dedicada a la importación de material industrial, nace hace más de 23 años y actualmente se ha consolidado entre una de las empresas más grandes dentro del mercado, cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Miami con un gran alcance a nivel nacional e internacional, trabaja con las más grandes industrias del país, especialmente con empresas del sector petróleo y gas, públicas y privadas.

Como punto principal es necesario reconocer el compromiso de la empresa tanto con sus empleados como con sus clientes de cumplir con el objetivo de estar a la vanguardia y seguir en un constante crecimiento, para cumplir dicho objetivo la empresa ha utilizado la

evaluación del desempeño para medir la productividad de sus trabajadores pero no ha sido suficiente para realizar cambios, ya que no existen las herramientas para procesar esta información y llegar a detectar los problemas de supervisión, integración, falta de motivación, potencial, conocimientos y todas las posibles falencias que existen con el personal, ya que no existe una correcta investigación previa para aplicar la evaluación del desempeño con un enfoque objetivo y realista.

El inadecuado proceso de la evaluación del desempeño laboral aplicado anteriormente en la empresa generó como resultado falta de mediciones claras y concisas para identificar los problemas en el rendimiento del personal, manifestando la necesidad de aplicar un sistema correcto para la evaluación del desempeño de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa que permitan evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, mejorando el desempeño y disminuyendo la brecha entre el perfil del puesto y el perfil del empleado.

El no disponer de una herramienta efectiva de evaluación de desempeño laboral, genera resultados imprecisos razón por la cual no se puede identificar el rendimiento verdadero de los trabajadores y las causas que generaban retrasos en la producción de la empresa, por este motivo y los señalados anteriormente se transforma en una necesidad imperativa el tener una herramienta adecuada que permita evaluar las funciones del personal, procedimiento que además accedió a la evaluación periódica de todos los trabajadores en general y en especial aquellos que se encontraban en directo contacto con el cliente.

Anteriormente se evaluaban a los empleados de manera tradicional utilizando una encuesta para todas las áreas, compuesta de algunos factores de medición calificados cualitativamente con A,B,C,D, E; el jefe y el resto de compañeros respondían los cuestionarios entregados por el departamento de Talento Humano. Los resultados de medición proporcionaban una información sesgada, los indicadores de evaluación no eran los adecuados, las evaluaciones eran realizadas de manera subjetiva y existía la carencia de una herramienta integral de evaluación de desempeño laboral.

Al no realizarse una evaluación adecuada y concisa de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PB&A Comercio Industrial, no se conseguía medir su potencial humano ni aprovechar sus competencias para dar mayor oportunidades de crecimiento personal teniendo en cuenta los objetivos empresariales e individuales.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño Laboral datan desde hace varios años y han venido evolucionando y actualizándose progresivamente, actualmente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones importantes dentro de las empresas en materias de remuneración, promoción, capacitación, planeación, retroalimentación, ascensos y contratación. Los departamentos de la empresa para estas evaluaciones fueron consideradas ejes fundamentales para la empresa cuyos resultados fueron tomados para establecer tareas individuales, comportamiento laboral, rasgos personales como actitud hacia las actividades de cada puesto de trabajo; parámetros que se tomaron en cuenta para realizar una descripción más concreta de cada cargo.

1.1.5 Formulación del problema

¿Un sistema para la evaluación del desempeño laboral mejorará los resultados de rendimiento empresarial?

1.1.6 Sistematización del problema

¿Cuáles son las falencias en el procedimiento anterior para la Evaluación del Desempeño Laboral?

¿Cuáles son las principales razones por la que los resultados anteriores no brindaban una idea clara para la toma de decisiones?

¿El diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral permitirá proponer planes de mejora y desarrollo?

1.1.7 Objetivo General

Diseñar un sistema para la evaluación del desempeño laboral en la empresa comercializadora PB&A Comercio Industrial con el fin de medir el rendimiento de sus trabajadores.

1.1.8 Objetivos Específicos

Analizar el modelo anterior de Evaluación del Desempeño Laboral para identificar sus falencias.

Realizar una investigación de campo para cumplir con el primer punto y utilizar esta información como base de la propuesta.

Proponer un diseño del subsistema de evaluación del desempeño laboral acorde a las necesidades de la empresa, que brinde resultados claros y efectivos.

1.1.9 Justificaciones

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta funcional y adecuada para instaurar parámetros de rendimiento de los empleados de la empresa los mismo que serán utilizados para desarrollar planes y políticas de mejoramiento enfocadas en satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores, considerando que ellos constituyen la principal fuerza motora de la empresa y requieren la máxima atención y esfuerzo de los altos mandos que demuestran interés en invertir en planes de mejoramiento que estimulen al trabajador y realmente den resultados.

La utilidad de este sistema se verá reflejada en los resultados concretos, ya que arroja cambios necesarios de gran utilidad para mejorar el proceso de evaluación de desempeño laboral permitiendo mayor credibilidad entre los trabajadores e incentivando a realizar este proceso con sinceridad y conciencia, con el fin de obtener resultados medibles y reconocibles tanto para los trabajadores como para la empresa, tomando las necesidades específicas del trabajo en relación a su perfil, logrando involucrar a todo el personal en este proceso.

La evaluación del desempeño será un herramienta para fomentar la comunicación directa entre los trabajadores, para conocer las debilidades en cada área de trabajo, no con el fin de criticar o disminuir los esfuerzos de las personas, todo lo contrario, ya que el fin de la evaluación será ayudar a crear procesos de mejora continua que incentiven y motiven a los trabajadores a desempeñarse de mejor manera en sus cargos, obteniendo beneficios personales como empresariales. La empresa tendrá datos verídicos para planear sus acciones para el desarrollo de mejora continua y el trabajador se sentirá confiado y libre de poder expresarse considerando que las acciones de la empresa serán un medio para desarrollar y mejorar sus habilidades tanto personales como organizacionales.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

Para un mejor entendimiento del tema planteado en este trabajo de investigación, a continuación se explicarán algunas definiciones básicas que se relacionan con la evaluación del desempeño.

1.2.1.1 Definición de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño, se enfoca tanto en el desarrollo individual como en el organizacional.

(Mondy y Noe, 2005) coinciden que la evaluación del desempeño es una herramienta útil para aumentar la productividad pero concuerdan, que el éxito de la misma se verá reflejado al elegir el método adecuado para la empresa, donde exista conexión con los objetivos y necesidades de la empresa.

1.2.1.2 Proceso de evaluación del desempeño

Existen varias etapas a seguir antes de realizar una evaluación del desempeño, las cuales serán descritas en este capítulo para alcanzar el objetivo planteado en este estudio.

La primera etapa es identificar las metas del desempeño, seguido por la comunicación a los miembros de la empresa, posteriormente se decide sobre los responsables de la evaluación, el período de evaluación, los métodos y finalmente se analizará la evaluación junto con el empleado, las metas tentativas y las repeticiones del ciclo de evaluación.

1.2.1.3 Criterios de Evaluación

Antes de elegir el método más adecuado para un proceso de evaluación es necesario definir con claridad ciertos parámetros con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados, basados en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales se derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y especificaciones del puesto de cada trabajador. Cuando se establecen estos parámetros es más sencillo traducir las metas y objetivos de la organización y transmitir a los empleados los niveles de desempeño aceptables y no aceptables que se requiere en cada puesto.

(Mondy y Noe, 2005) Los criterios de evaluación más comunes son:

Rasgos

Como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones, sin embargo algunas de estas cualidades pueden ser muy subjetivas al momento de la evaluación.

Comportamientos

Para determinar el resultado laboral de un trabajador es necesario evaluar el comportamiento o la capacidad de la persona que se relacionan con su puesto de trabajo. Liderazgo, trabajo en equipo, orientación hacia los clientes; son algunos de los comportamientos que ameritan usarse en el proceso de evaluación como parte de la descripción de cargos de una empresa.

Competencias

Las competencias se pueden ser habilidades interpersonales o se orientas a los negocios, es necesario incluir competencias culturales, generales y específicas para cada puesto. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser estrechamente relacionadas con el éxito laboral.

Para esta investigación se tomará como base las competencias específicas y generales de la descripción de cargos, las mismas que se listan a continuación:

Competencias Generales

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. Alles (2012, p. 195)

Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizaciones. Capacidad para apoyar

e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. Alles (2012, p. 128)

Innovación y Creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización. Alles (2012, p. 137)

Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizaciones, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. Alles (2012, p. 172)

Competencias Específicas

Solución de Problemas

Esta competencia implica el desarrollar una capacidad de análisis para identificar y estructurar una situación específica donde existe una desviación entre lo que debe pasar y lo que está sucediendo de manera que pueda encontrar una alternativa rápida y viable para llegar a una correcta solución del conflicto.

Planificación

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. Alles (2012, p. 168)

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Alles (2012, p. 157)

Capacidad de análisis

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. Alles (2012, p. 185)

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. Alles M. (2012, p. 184)

Capacidad personal

Es capaz de demostrar conocimientos, habilidades y experiencias personales que apoyen de manera positiva al desarrollo de su trabajo diario. Es consciente de su capacidad y busca desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Motivación

Capacidad de mantenerse motivado y predispuesto ante cualquier situación, logra transmitir esta visión positiva a todos los que se encuentran dentro de su entorno laboral.

Logro de metas

Las empresas optan por este enfoque cuando utilizan procesos orientados hacia las metas. Los resultados y objetivos establecidos deben estar bajo control y los resultados deben conducir al éxito de la empresa.

Potencial de mejoramiento

Las empresas deben destacar el futuro, incluyendo el comportamiento y el desarrollo del personal para lograr las metas establecidas por la empresa.

1.2.1.4 Responsabilidad del desempeño

Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado como lo afirman (Snell y Bohlander, 2013). Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, subordinados, clientes, vendedores y proveedores. Cada uno puede ser útil para los propósitos de desarrollo que se analizaron en la primera fase.

En las empresas el personal de Recursos Humanos es el responsable de coordinar el diseño e implementación de programas de evaluación. No obstante es fundamental que los gerentes y supervisores conozcan sobre el proceso ya que su participación influye directamente para el éxito del programa.

Gerentes y Supervisores

El supervisor inmediato es la opción más común al momento de realizar la evaluación, aporta con información de primera mano para conocer el nivel de capacitación y desarrollo de sus subordinados, sin embargo usar este único criterio no es correcto, ya que existen casos donde los gerentes no conocen el desempeño de los empleados y se deben basar en los informes de desempeño, evaluando de manera subjetiva a los trabajadores o en otros casos los subordinados pueden tener mayor conocimientos técnicos y esto no se ve reflejado en la evaluación por intereses de los supervisores.

Subordinados

Anteriormente se veía de forma negativa que los subordinados evalúen a sus gerentes, pero en la actualidad se ve necesario este proceso ya que puede ayudar a que los supervisores se vuelvan conscientes de las necesidades de los trabajadores y enfoquen su labor de dirección de mejor manera. Es necesario que esta evaluación se mantenga en el anonimato para no generar temor de parte de los subordinados por presuntas represalias y también para no incentivar a un concurso de popularidad entre los gerentes.

Pares

Una de las grandes ventajas de realizar la evaluación entre pares es el conocimiento que cada uno de ellos aporta por estar directamente relacionados en sus actividades.

La presión de sus compañeros es motivadora para los empleados, los miembros de un equipo reconocen el trabajo de sus compañeros, las opiniones de los compañeros influyen en las opiniones individuales.

Al igual que en todas las evaluaciones existe subjetividad en las respuestas, si el equipo no tiene una buena relación o si se evalúa por la afinidad y no con un enfoque de productividad.

Autoevaluación

Si los empleados conocen los objetivos y criterios de la evaluación se sentirán motivados al reconocer sus esfuerzos y sus debilidades, reconocerán el esfuerzo de la empresa por conocer su opinión y valoración personal para tomar decisiones dentro de la empresa. Para los gerentes es importante conocer la opinión de sus empleados y conocer los esfuerzos que realizan para su desarrollo y el de la empresa.

Evaluación de clientes

Los clientes son la base de las empresas, de ellos depende su éxito. Las organizaciones usan este enfoque para generar un compromiso hacia el cliente y promover la responsabilidad de cada empleado hacia la satisfacción de los clientes. Se debe considerar solamente factores que estén bajo control de los empleados.

1.2.1.5 El período de evaluación

Romero A. (2013) Debe permitir la obtención de información sobre el resultado final y, en consecuencia, que cada quien sepa como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traducirá en una responsabilidad con el proceso total y no solamente con su tarea personal.

Es necesario realizar evaluaciones en intervalos específicos, sin embargo se debe considerar que un proceso de evaluación es continuo y su retroalimentación es igual de importante que la evaluación formal semestral o anual que haga la empresa.

Es necesario relacionar la comunicación del desempeño con el ciclo laboral, desde que se contrata un nuevo trabajador, este debe conocer las políticas de la empresa en cuanto a sus procesos de evaluación, la primera evaluación deberá ser a los 60 o 90 días y de acuerdo al giro de la empresa se debe planificar el resto de evaluaciones.

Las fechas de las evaluaciones planificadas en el año deben ser comunicadas a los empleados, de esta manera los gerentes lograrán orientar de mejor manera a sus subordinados e instituir al proceso de evaluación como un proceso más de empresa sin generar miedo e incertidumbre por el desconocimiento del proceso.

1.2.1.6 Métodos de evaluación del desempeño

El método de evaluación dependerá del propósito de los gerentes, si el propósito está en la selección de personal o capacitación e incremento salarial, será diferente el método a utilizar.

Evaluación de retroalimentación de 360 grados

En este método intervienen gerentes, supervisores, empleados y colegas, es decir utiliza información completa sobre quienes interactúan en el trabajo.

Alles, Romero, Snell y Bohlander entre otros coinciden aunque este método es eficaz para capacitación de carrera y ayuda a reconocer debilidades y fortalezas, no es recomendable para determinar pagos y promociones, esto puede conducir a que las evaluaciones se realicen con subjetividad y primen los intereses individuales.

Escalas de calificación

Por su rapidez y sencillez, este método es de gran aceptación, ya que califica de manera cuantificada el puesto en relación a factores específicos relacionados con este y las características personales del trabajador.

Incidentes críticos

Este método requiere de mucho tiempo y tener un control minucioso de las actividades laborales de cada empleado, anotando acontecimientos significativos que afecten de forma positiva o negativa a su desempeño. Al final se emite un informe al gerente sobre las actividades realizadas en todo el año.

Ensayo

El supervisor debe realizar un ensayo a final de año donde redacte los puntos críticos del desempeño, relacionado con sus fortalezas, debilidades, futuro potencial y comentarios.

Este método no es muy efectivo ya que los factores son definidos por el supervisor, dependiendo de su punto de vista, ninguno de los ensayos tendrá relación entre sí.

Estándares Laborales

Antes de poner en práctica este método, se debe realizar un estudio previo de los estándares de producción de la empresa, los cuales serán utilizados para medir los estándares de producción que se espera de cada trabajador. Este método solo mide la cantidad de producción pero no reconoce otros factores que pueden afectar a estos niveles.

Clasificación

Se divide a los trabajadores dentro de un grupo en orden ascendente de acuerdo a su desempeño, el que recibe mayor puntaje es aquel con mejores puntuaciones más altas, estas puntuaciones dependen de cada evaluador, lo que genera un proceso muy subjetivo ya que considera demasiado las opiniones personales sin basar su criterio en el verdadero desempeño.

Escala de calificación basada en el comportamiento

El método BARS es una combinación de la escala de calificaciones tradicional pero con un enfoque más específico y real, las acciones a calificar corresponden a cada cargo y se describe dos escenarios opuestos, el extremo positivo y el negativo con varios niveles entre estos.

El resultado final será más objetivo, pero requiere demasiado tiempo realizar el formato ya que debe considerarse un esquema diferente por cada puesto de trabajo.

Sistema basado en resultados

Se establecen entre el gerente y los subordinados una lista de objetivos para el siguiente periodo, al final se analiza el logro de los objetivos propuestos.

Este sistema se basa netamente en los resultados, sin tener una apreciación del proceso.

Tabla 1.1 Comparativo ventajas y desventajas métodos de evaluación del desempeño

Método	Ventaja	Desventaja
Evaluación 360	Minucioso	Requiere tiempo
Escalas de calificación	Proporciona datos cuantitativos, requiere menos tiempo	No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado
Incidentes críticos	Ejemplos vividos, basados en comportamiento	Requiere tiempo, falta de cuantificación
Ensayo	Fáciles de usar	Es más una medida de habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado
Estándares Laborales	Señala los índices de producción de los empleados	Se centra solo en resultados sin tomar en cuenta su comportamiento
Clasificación	Compara a los empleados entre sí	Difícil de usar con un número grande de empleados
Escala de calificación basada en comportamiento	Se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables	Requiere tiempo, difícil de desarrollar
Sistema basado en resultados	Se centra en objetivos finales, orientado hacia resultados	Requiere tiempo

Elaborado por: Vanessa Oña

Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos (2005)

1.2.2 Marco Conceptual

Desempeño. Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica. Chiavenato, (2002).

Sistema de administración del desempeño. (Robbins y Coulter, 2005) afirman que es el proceso que establece normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones.

Análisis de puesto. El proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajo específicos en una organización. (Mondy y Noe, 2005).

Puesto de trabajo. Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. (Mondy y Noe, 2005).

Promoción. Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía. Alles, (2012).

Planes de Carrera. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Alles, (2012).

Mejora continua. Deming (2000), es un proceso constante de la administración total, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Compensación. El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. (Mondy y Noe, 2005).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Nivel de Estudio

Se realizó una investigación descriptiva porque detalla y describe la situación actual de la empresa, la cual permitió conocer el entorno y los eventos que se presentan en la evaluación del desempeño.

También se utilizó una investigación exploratoria porque se desconocían aspectos internos de la empresa los cuales se profundizaron para tener una perspectiva real del medio, donde se involucran personas, hechos, procesos y sus relaciones.

2.2 Modalidad de Investigación

La investigación de campo es la modalidad de este trabajo investigativo porque permitió estudiar los hechos en lugar de los acontecimientos, es decir se verificó la realidad del desempeño laboral y el rendimientos de los empleados de la empresa PB&A Comercio Industrial.

2.3 Método

Se utilizó el método deductivo-inductivo partiendo del conocimiento general de la empresa para conocer de manera más detallada el proceso de evaluación de desempeño de la misma.

Adicionalmente se utilizó el método analítico-sintético para analizar los procesos y su relación con el desempeño de los trabajadores de la empresa.

2.4 Población y muestra

La población está constituida por todo el personal de la empresa, un total de 15 personas. Por ser una población menor a 100, se levantó la investigación a toda la población.

2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Considerando el lugar en el que se desarrolla la investigación se utilizó la encuesta como técnica de levantamiento de información de la presente investigación a través del diseño de un cuestionario como instrumento para obtener la información necesaria y pertinente tanto de los empleados como de los gerentes y los actores principales del proceso de evaluación.

2.6 Procesamiento de Datos

1. Recolección de datos.
2. Codificación de la información.
3. Tabulación.
4. Presentación de datos.
5. Análisis e interpretación de resultados.
6. Conclusiones.

2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado

Metodología de Recursos Humanos

Antes de tomar una decisión respecto al método de evaluación del desempeño, es necesario conocer el fin de la misma, en el caso de la empresa PB&A Comercio Industrial es encontrar una herramienta válida para impulsar al desarrollo continuo, considerando que el método de evaluación de retroalimentación 360 grados brinda una perspectiva global del desempeño desde la visión de sus proveedores, clientes, jefes y compañeros, es decir de todas las personas con las que se relaciona el empleado en su círculo de trabajo, se optó por este método por ser el más completo.

Método de evaluación de retroalimentación 360 grados

La evaluación 360 grados es la más completa ya que es un combinado de varias fuentes de información, como lo indican (Snell y Bohlander, 2013) la retroalimentación 360 tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos; supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.

Alles (2012), define a la evaluación 360 como un proceso estructurado que permite medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además por ella misma (autoevaluación). En algunas ocasiones también incluye la opinión de clientes externos.

Ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados

Ventajas

El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.

La calidad de la información es mejor. (La calidad de los encuestados es más importante que la cantidad).

Complementa las iniciativas de la mejor continua al enfatizar a los clientes interno/externos y a los equipos.

Puede recudir los prejuicios/ sesgos, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una sola persona.

La retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del empleado.

Desventajas

El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los evaluadores los atacaron.

Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.

El sistema requiere capacitación para funcionar de manera efectiva.

Los empleados pueden confundirse o “manipular” el sistema dándose unos a otras evaluaciones no válidas.

No se puede hacer responsables a los evaluadores debido a que las evaluaciones son anónimas.

Porque utilizar el método de evaluación 360?

Para Cascio, (2013) existen cuatro principales razones para utilizar este método:

1. Incluye observaciones de diferentes perspectivas y puede incluir diferentes aspectos de desempeño que capturan la complejidad del desempeño de un individuo en múltiples roles.
2. La retroalimentación de múltiples fuentes puede reforzar la retroalimentación del jefe, siendo más difícil el tomar en consideración la opinión de una sola persona.
3. Discrepancias entre autoevaluación y las recibidas por otros pueden crear conciencia de las necesidades de desempeño de una persona y motivar a los individuos a mejorar su desempeño para reducir o eliminar esas discrepancias.
4. Varios gerentes creen que si pueden mejorar el liderazgo entre los líderes de la organización, consecuentemente esto beneficiará al resultado final del trabajo conjunto.

Aplicación de la evaluación 360

Proceso de desarrollo de personas: conocer las fortalezas y debilidades de los empleados enfocadas en las competencias necesarias para su puesto de trabajo, determinar las necesidades de entrenamiento y conocer si las capacitaciones han dado resultados. Facilita la relación entre empleado y superior, estimula a los gerentes a conocer el comportamiento de sus trabajadores para ayudarlos a mejorar. (Cascio, 2013).

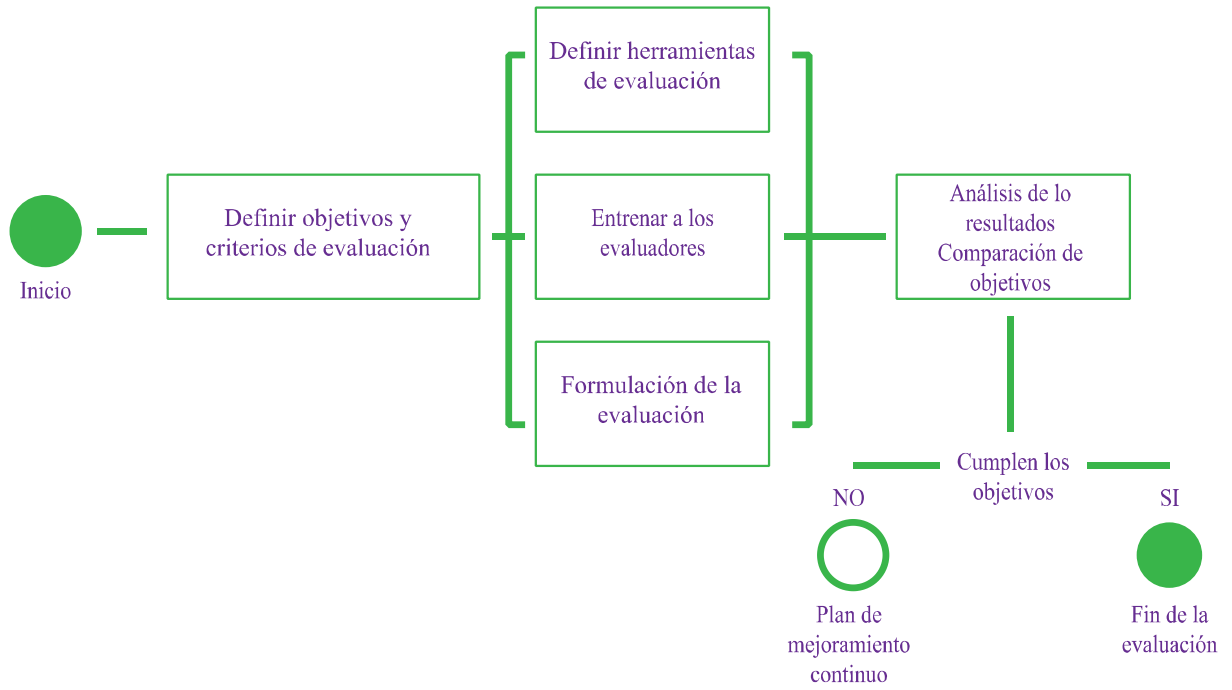
Estándares de desempeño por competencias

Antes de realizar la evaluación del desempeño se requiere establecer los estándares a evaluar y comunicarlo a los empleados, estos se basan en la descripción del puesto de cada empleado. Los estándares de desempeño ayudan a definir las metas y objetivos de una empresa en función de los requerimientos del puesto de cada trabajador.

Para establecer los estándares de desempeño se considerará las competencias generales y específicas definidas por la empresa en la descripción de cargos.

Esquema de la evaluación del desempeño

Figura 2.1 Esquema de la evaluación del desempeño



Elaborado por: Vanessa Oña

Fuente: Investigación Método de Evaluación 360 grados

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

El interés de este primer acercamiento es conocer la perspectiva de los trabajadores en referencia al actual sistema de evaluación que se maneja en la empresa. Esta investigación permitirá el desarrollo del planteamiento de un nuevo formato de evaluación, la encuesta que se analiza a continuación tiene como fin conocer los problemas de la evaluación actual y contemplar los requerimientos de los trabajadores en el nuevo formato, con el afán de proporcionar una herramienta de evaluación confiable y viable, tomando en consideración la opinión de los trabajadores de manera que se sientan involucrados en el proceso desde el inicio de la creación del sistema de evaluación

3.2 Presentación y análisis de resultados

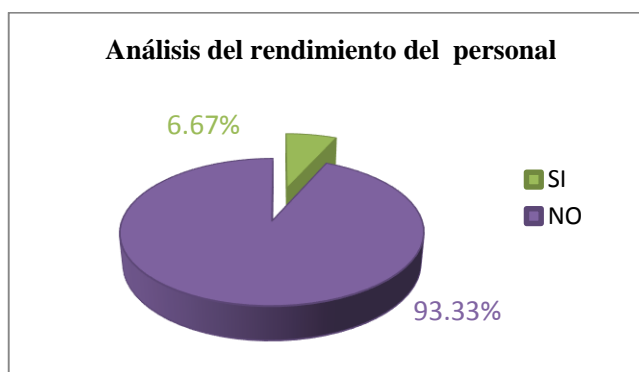
Pregunta 1. 1. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño actual, sirve para analizar el rendimiento del personal?

Tabla 3.1 Pregunta 1- Análisis del rendimiento del personal

1. Análisis del rendimiento del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	6.67%
NO	14	93.33%
Total	15	100%

Figura 3.1 Pregunta 1- Análisis del rendimiento del personal



Interpretación. El 93.33% de los trabajadores de la empresa consideran que la actual evaluación no sirve para analizar el rendimiento personal, el 6.67% considera que sí.

Análisis. La mayoría de encuestados concuerda que la evaluación actual no es una herramienta que mide y analiza su rendimiento, esta afirmación confirma la necesidad de plantear un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

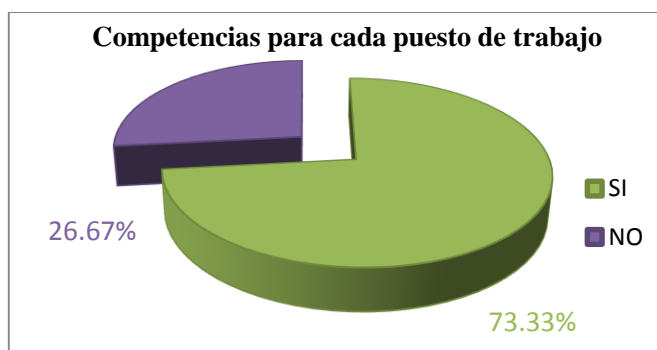
Pregunta 2. ¿La empresa tiene definidas las competencias para cada puesto de trabajo?

Tabla 3.2 Pregunta 2 - Competencias para cada puesto de trabajo

2. Competencias para cada puesto de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	73.33%
NO	4	26.67%
Total	15	100%

Figura 3.2 Pregunta 2 - Competencias para cada puesto de trabajo



Interpretación. El 73.33% de los encuestados afirma que la empresa tiene definidas las competencias para cada puesto, el 26.67% mantiene que la empresa no tiene definidas estas competencias.

Análisis. La mayoría de los trabajadores consideran que la empresa tiene definidas las competencias por cada puesto, la minoría desconoce de estas competencias. Se debe dar a conocer a todos los empleados sobre las competencias implícitas de sus puestos de trabajo.

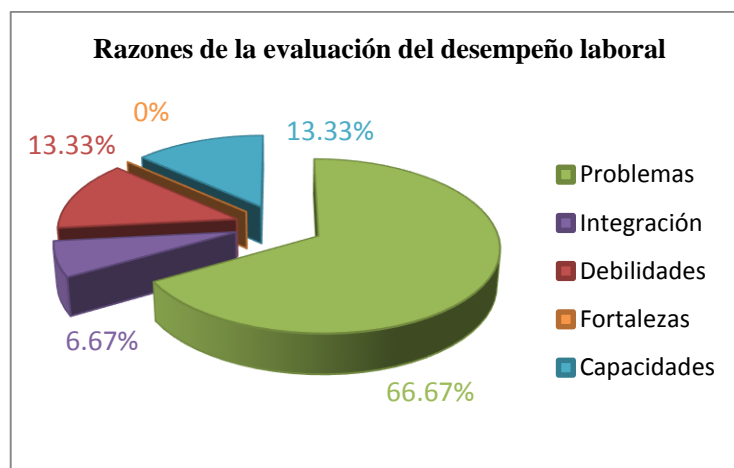
Pregunta 3. ¿Cuáles son las razones por las que se aplica la evaluación del desempeño laboral?

Tabla 3.3 Pregunta 3 – Razones de la evaluación del desempeño laboral

3. Razones de la evaluación del desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Determinar la existencia de problemas	10	66.67%
Medir la integración del empleado a la organización	1	6.67%
Identificar las insuficiencias o debilidades del personal	2	13.33%
Determinar las fortalezas de cada colaborador	0	0%
Definir las capacidades que le caracterizan a cada empleado	2	13.33%
Total	15	100%

Figura 3.3 Pregunta 3 - Razones de la evaluación del desempeño laboral



Interpretación. El 66.67% de los trabajadores consideran que la evaluación del desempeño, determina la existencia de problemas, el 6.67% cree que mide la integración a la organización, el 13.33% piensa que identifica sus debilidades, otro 13.33% señala que define sus capacidades y el 0% cree que determina sus fortalezas.

Análisis. La mayoría de los trabajadores considera que la evaluación del desempeño sirve para determinar problemas existentes en la empresa, algunos piensan que define sus capacidades, otros concuerdan que identifica sus debilidades, la minoría cree que mide la integración a la organización y nadie señala que mide sus fortalezas. En conclusión la gran mayoría de los empleados tiene una opinión negativa respecto a evaluación, consideran que sirve para medir problemas y debilidades de los trabajadores, sin considerar que puede ser una herramienta que mida sus fortalezas y capacidades también.

Pregunta 4. ¿La evaluación del desempeño se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Tabla 3.4 Pregunta 4 - Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos

4. Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
Total	15	100%

Figura 3.4 Pregunta 4 - Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos



Interpretación. El 80% de los trabajadores concuerda que la evaluación no se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, mientras que el 20% dice que si se utiliza para comprobar dichos objetivos.

Análisis. La mayoría de los empleados indican que la evaluación no se enfoca a cumplir los objetivos propuestos de la empresa, la minoría dice que si se enfoca a cumplir los objetivos. Este resultado muestra la necesidad de la creación de una nueva evaluación enfocada a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

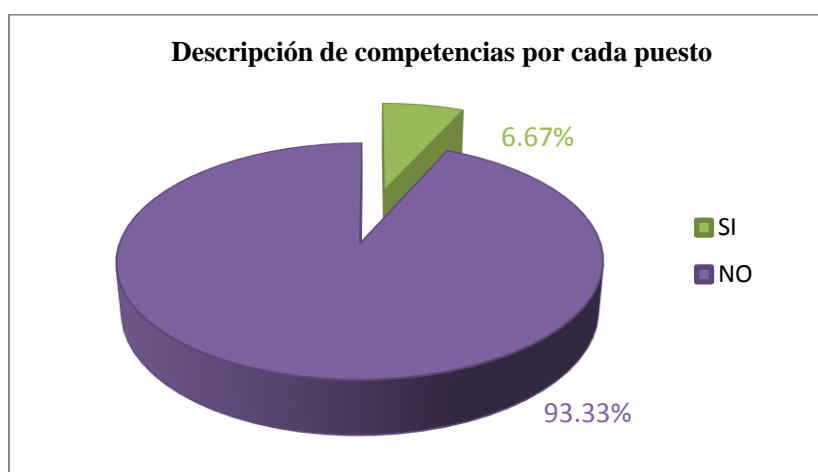
Pregunta 5. ¿La empresa debe facilitar la descripción de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo?

Tabla 3.5 Pregunta 5 – Descripción de competencias por cada puesto

5. Descripción de competencias por cada puesto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	93.33%
NO	1	6.67%
Total	15	100%

Figura 3.5 Pregunta 5 - Descripción de competencias por cada puesto



Interpretación. El 93.33% de los trabajadores señalan que la empresa debe proporcionar la descripción de competencias por cada puesto, solamente el 6.67% no está de acuerdo.

Análisis. La mayoría de trabajadores desea conocer la información sobre las competencias necesarias para su puesto de trabajo, la gran minoría no concuerda.

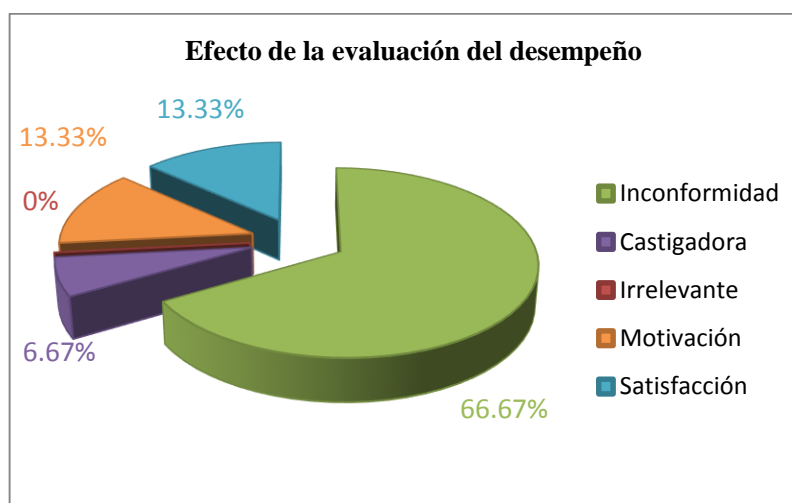
Pregunta 6. Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño: inconformidad, castigadora, irrelevante, motivación o satisfacción

Tabla 3.6 Pregunta 6 – Efecto de la evaluación del desempeño

3. Efecto de la evaluación del desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Inconformidad	10	66.67%
Castigadora	1	6.67%
Irrelevante	0	0%
Motivación	2	13.33%
Satisfacción	2	13.33%
Total	15	100%

Figura 3.6 Pregunta 6 – Efecto de la evaluación del desempeño



Interpretación. Al 66.67% de los trabajadores la evaluación del desempeño le produce inconformidad, al 13.33% le produce motivación y satisfacción, el 6.67% cree que es castigadora y a nadie le parece que la evaluación es irrelevante.

Análisis. A la mayoría de trabajadores la evaluación del desempeño le produce inconformidad, a unos pocos les produce satisfacción y motivación y nadie piensa que esta es irrelevante.

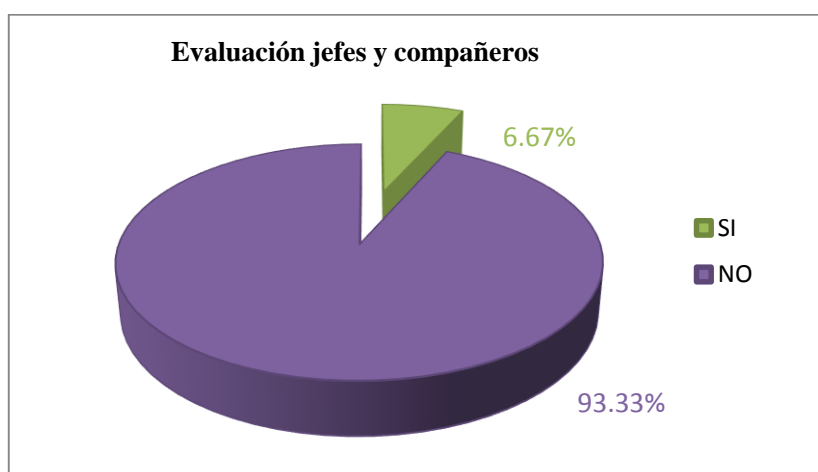
Pregunta 7. ¿Aceptaría usted que sus compañeros y sus jefes evalúen su desempeño laboral?

Tabla 3.7 Pregunta 7 – Evaluación jefes y compañeros

7. Evaluación jefes y compañeros

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	93.33%
NO	1	6.67%
Total	15	100%

Figura 3.6 Pregunta 7 - Evaluación jefes y compañeros



Interpretación. Al 93.33% de trabajadores les gustaría que la evaluación la realicen sus jefes y compañero, solamente el 6.6% está en desacuerdo.

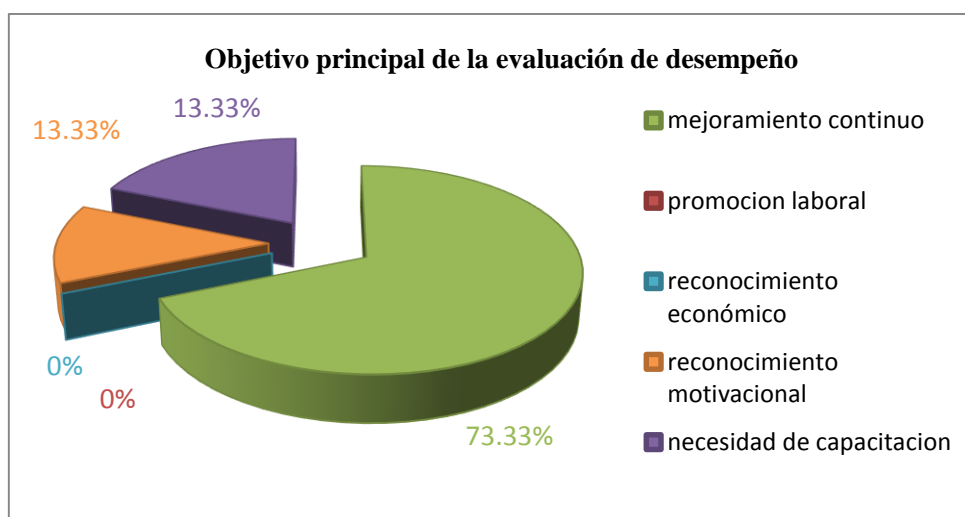
Análisis. La mayoría acepta que la evaluación del desempeño la realicen sus jefes y compañeros, la gran minoría no acepta esta condición. Esta afirmación indica la predisposición de los trabajadores para realizar una evaluación 360 grados.

Pregunta 8. ¿Cuál es el objetivo principal de la evaluación de desempeño, desde su punto de vista?

Tabla 3.8 Pregunta 8 - Objetivo principal de la evaluación de desempeño

8. Objetivo principal de la evaluación de desempeño		
Variable	Frecuencia	Porcentaje
mejoramiento continuo	11	73.33%
promoción laboral	0	0%
reconocimiento económico	0	0%
reconocimiento motivacional	2	13.33%
necesidad de capacitación	2	13.33%
Total	15	100%

Figura 3.8 Pregunta 8 - Objetivo principal de la evaluación de desempeño



Interpretación. El 73.33% de los empleados piensa que el principal objetivo de la evaluación del desempeño es el mejoramiento continuo, el 13.33% piensa que ayuda a visualizar necesidades de capacitación y otro 13.33% cree que es importante un reconocimiento motivacional.

Análisis. La mayoría de los trabajadores opina que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es el mejoramiento continuo, otro porcentaje menor piensa que ayuda a visualizar necesidades de capacitación y otro porcentaje similar cree en la importancia del reconocimiento motivacional. En conclusión, el mejoramiento continuo es parte de principal de la evaluación del desempeño y es el enfoque de la propuesta.

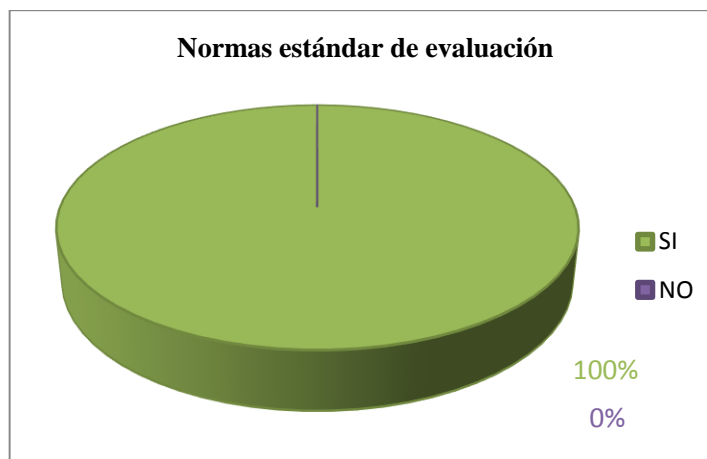
Pregunta 9. ¿La evaluación del desempeño debe tener normas estándar que se apliquen a todos los evaluados?

Tabla 3.9 Pregunta 9- Normas estándar de evaluación

9. Normas estándar de evaluación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Figura 3.9 Pregunta 9- Normas estándar de evaluación



Interpretación. El 100% de los trabajadores concuerdan que la evaluación del desempeño debe tener normas estándar para todos los evaluados.

Análisis. Todos los trabajadores concuerdan que la evaluación del desempeño debe tener normas estándar para todos los evaluados, es decir que se deben considerar los mismos parámetros de evaluación.

Pregunta 10. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño debería efectuarse anualmente?

Tabla 3.10 Pregunta 10 – Frecuencia de la evaluación

10. Frecuencia de la evaluación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Figura 3.10 Pregunta 10- Frecuencia de la evaluación



Interpretación. El 100% de los trabajadores cree que la evaluación del desempeño se debe realizar anualmente.

Análisis. Todos los trabajadores concuerdan que la evaluación se debe realizar una vez al año como pretende la propuesta.

En conclusión, la encuesta realizada a la empresa PB&A Comercio Industrial nos proporciona la información necesaria para plantear el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño, enfocándonos a las necesidades de los trabajadores y realizar una evaluación que sirva como herramienta de mejoramiento continuo tanto para la organización como para el desarrollo de las habilidades y competencias personales de cada uno de los individuos de la empresa.

3.2.1 Propuesta

Introducción

Actualmente en la estructura organizacional de la empresa no se establece un departamento de Recursos Humanos, siendo este factor indicativo de un gran problema en la gestión de la evaluación del desempeño laboral, ya que la empresa no cuenta con un especialista en el área.

A pesar de que la empresa cuenta con una evaluación del desempeño, esta no cubre las necesidades de la empresa ni de sus trabajadores, quienes se muestran insatisfechos con los resultados y la estructura de dicha evaluación.

Justificación

Un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta para la gestión de talento humano, si no existe una persona especialista en este proceso, es inútil la creación de dicha herramienta, es una necesidad fundamental plantear la creación de un departamento de Recursos Humanos, quien será el responsable de gestionar el sistema de evaluación del desempeño propuesto.

La empresa cuenta con la información necesaria para la creación de un formato de evaluación, considerando las competencias implícitas en la descripción de cargos y las necesidades específicas de los trabajadores.

Objetivos

Crear un departamento de Recursos Humanos y un cargo de Analista de Recursos Humanos.

Crear una herramienta útil para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Detectar oportunidades para el desarrollo de planes de mejoramiento continuo.

Conocer información de cada trabajador que la empresa considere necesaria para tomar decisiones futuras.

Figura 3.11 Organigrama Estructural

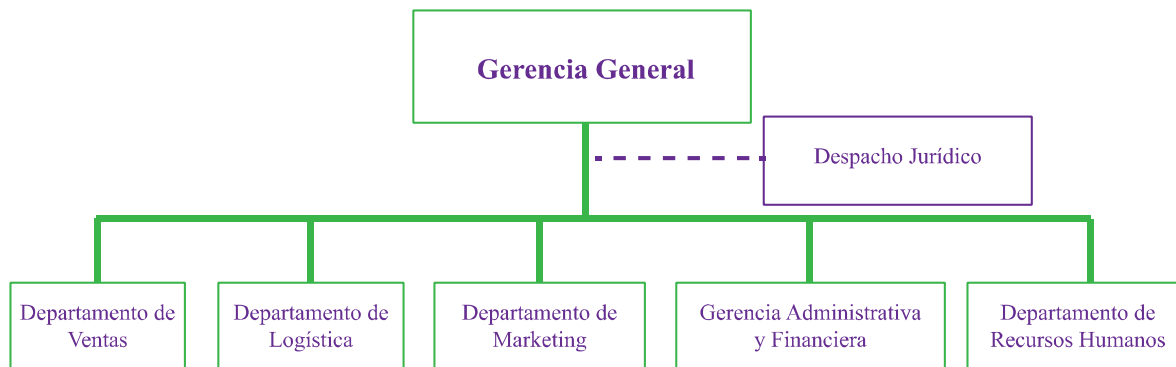
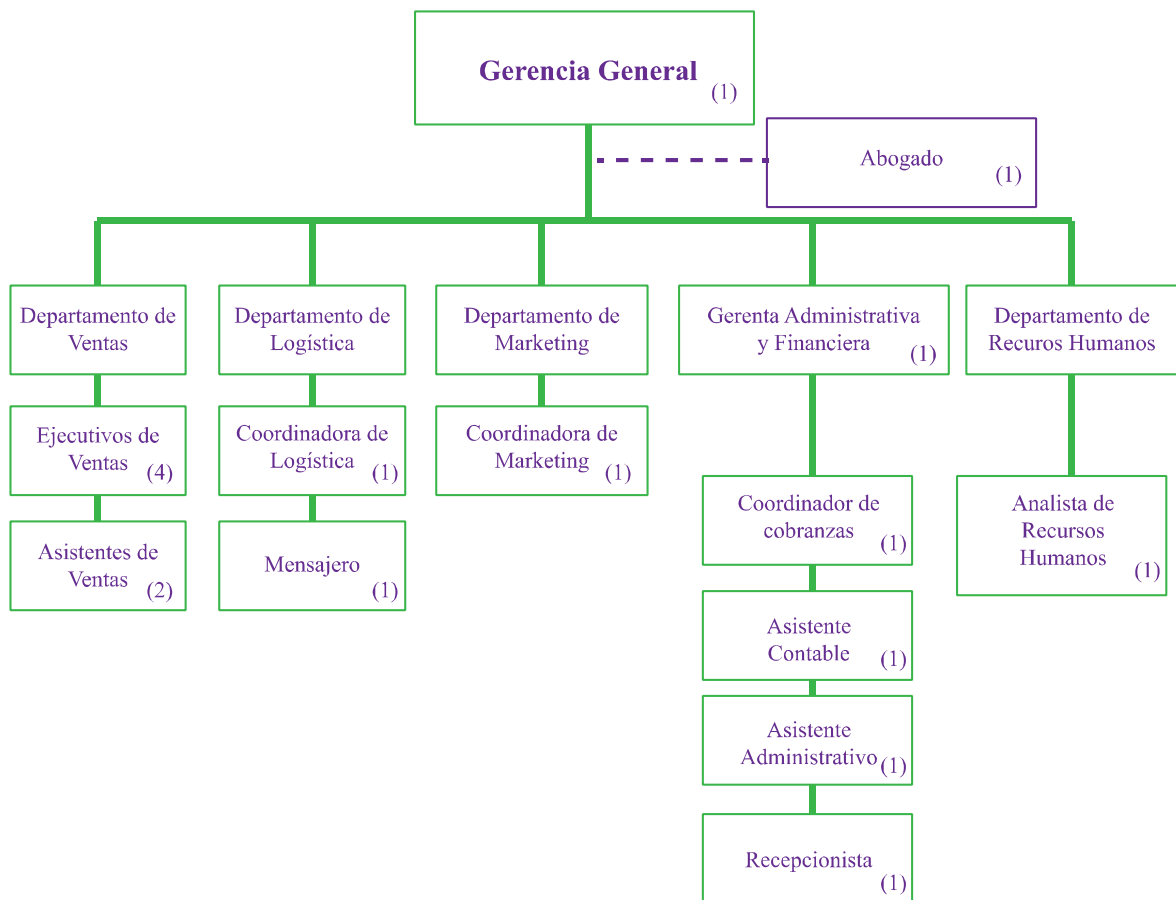


Figura 3.12 Organigrama Posicional



3.2.2 Descripción de cargos

Las descripciones del cargo son de gran utilidad tanto para el trabajador como para la empresa, por un lado permite conocer las obligaciones y recordarles de los resultados que se espera de su puesto a cada trabajador, por parte del gerente ayuda a minimizar los malos entendidos con los subordinados en relación a los requisitos del cargo.

En la empresa PB&A Comercio Industrial existe una descripción de puestos, pero no cuentan con un escrito formal de cada cargo, simplemente se describe a breves rasgos las funciones principales de cada puesto, en esta investigación se propondrá una plantilla base de la descripción del cargo de Analista de Recursos Humanos, partiendo de las recomendaciones planteadas de aumentar este cargo dentro de la empresa como primer paso para la creación del sistema de evaluación de desempeño.

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Analista de Recursos Humanos	
Puesto al que reporta: Gerente General	
Objetivo General:	
Generar planes de desarrollo para atraer y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio institucional y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
Funciones:	
Planificar, coordinar y ejecutar la preparación de programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación, desarrollo y evaluación de personal.	
Informar a su superior inmediato, los resultados de los análisis de los procesos, las irregularidades detectadas y aporta soluciones.	
Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura organizacional	
Elaborar normas y procedimientos del sistema de administración de recursos humanos.	
Controlar asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones del personal	
Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad y salud ocupacional	
Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación	
Emitir reporte actualizado para pagos de nómina, informa sobre horas extras	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en Administración de Recurso Humanos o Psicología Ocupacional
Experiencia:	Dos años mínimo en área de gestión de Recurso Humanos
Habilidades: Planificación, Gestión y Organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Liderazgo para el cambio, Visión estratégica, Conducción de personas, Orientación a los resultados	

Elaborado por: Vanessa Oña

3.2.3 Sistema de evaluación del desempeño

El logro de objetivos de una empresa recae en el logro de objetivos que sus trabajadores cumplan, cuanto mejor sea la gestión y coordinación del talento de los trabajadores hacia cumplir con las metas mayor será la probabilidad de éxito, tanto empresarial como personal. Un sistema de evaluación de desempeño tiene como objetivo principal proporcionar una manera de lograr que esto ocurra.

La creación de un sistema de evaluación de desempeño inicia cuando el gerente y empleado ajustan las metas anuales, considerando que los objetivos más eficaces son medibles y van de la mano con la descripción del cargo.

La retroalimentación regular es otra de las principales características de este sistema, esta debe realizarse anualmente para con el fin de examinar los logros, identificar problemas de rendimiento y planificar las necesidades de desarrollo adicionales.

Determinar carencias de cualificaciones, el empleado necesita un conjunto específico de habilidades y conocimientos para cumplir con sus objetivos, es vital que se determine si existen diferencias entre los conocimientos necesarios y las habilidades que tiene cada empleado para cumplir con su cargo.

Recompensar los logros, al final de año se debe considerar los resultados de las evaluaciones para dar un reconocimiento a sus empleados, no es necesario que sea un aumento de sueldo o un bono, puede plantearse otra clase de incentivos que motiven a los empleados a continuar con el proceso de mejoramiento continuo.

3.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

El principal objetivo de realizar un sistema de evaluación del desempeño es contar con una herramienta que permitirá planificar y organizar el proceso, recolectando y valorando la información de forma estructurada, que permita un mayor seguimiento a las metas que resulten de la evaluación para conocer los efectos en el desempeño de los evaluados.

Considerando estos parámetros se buscará garantizar objetividad en el proceso de manera que brinde resultados positivos y conocer como ejecuta su rol de trabajo una persona considerando las competencias necesarias de su cargo y las habilidades que este requiere, sin caer en resultados subjetivos que no se relacionan con los objetivos de la empresa y no brindan motivación ni estímulos positivos a los trabajadores.

Antes de empezar con la evaluación del desempeño, el analista de recursos humanos debe definir las metas que busca alcanzar de manera realista.

Los objetivos para este sistema de evaluación de desempeño para la empresa PB&A Comercio Industrial son:

- Establecer criterios de medición para evaluar el rendimiento de los trabajadores.
- Detectar necesidades de desarrollo y mejora continua.
- Definir las debilidades y fortalezas de cada trabajador.
- Establecer una mejor comunicación entre todas las áreas.

3.2.5 Proceso de evaluación del desempeño

1. El analista de recursos humanos será el responsable de elaborar el sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa PB&A Comercio Industrial.
2. En la planificación previa a la evaluación se incluirá el procedimiento, diseño de cuestionarios (anexos) y fijar los estándares a evaluar acordes con las metas de la empresa.
3. La evaluación del desempeño abarca a todos los trabajadores.
4. La metodología que se usará es la retroalimentación 360 grados.
5. Se deberá comunicar los objetivos que persigue la evaluación, considerando varios criterios que deberá tener el evaluador, como imparcialidad y objetividad en sus respuestas, basado en resultados puntuales del trabajador y no en sus opiniones personales.
6. Las competencias y habilidades a evaluarse serán consideradas en base a sus objetivos personales y empresariales, tomando como referencia la descripción de cargos existente.
7. La evaluación será integral, considerando los resultados de este período y la participación en el cumplimiento de tareas y objetivos planteados.
8. La evaluación será un proceso sistemático continuo, se realizará de forma anual.
9. El analista de recursos humanos es el responsable de asesorar durante este proceso, si surgen dudas y comentarios.
10. Al finalizar el proceso, el analista de recursos humanos deberá presentar los resultados al gerente general.

11. Se realizará un proceso de retroalimentación, priorizando la comunicación efectiva entre las partes.

12. Finalmente se determinará el impacto en los trabajadores, por medio del análisis de resultados, después del proceso de evaluación y cuan favorable es tanto para la empresa como para los trabajadores.

3.2.6 Planificación previa a la evaluación del desempeño

1. El analista de recursos humanos entregará a todos los trabajadores el cuestionario para la autoevaluación, el mismo que será devuelto al analista para procesar la información de cada departamento.

2. Los jefes de cada área previamente capacitados realizarán la evaluación 360 grados a cada una de las personas que están bajo su tutela.

3. Los subalternos realizarán la evaluación 360 grados a su jefe inmediato y entregarán dicha información al área de recursos humanos.

4. El jefe inmediato de cada área fijará a que par evaluará cada empleado.

5. Todas las evaluaciones serán entregadas al analista de recursos humanos, quién procesará la información para generar un reporte completo.

6. Considerando los procesos y objetivos establecidos para la evaluación, se emitirá un informe final con la información recolectada.

7. Finalmente, se realizará una reunión con Gerencia General para analizar los resultados de la evaluación, retroalimentación con el personal y definir planes de mejora continua, capacitación, mayor comunicación entre áreas y reconocimientos motivacionales que permitan cumplir tanto con las metas personales como empresariales.

3.2.7 Planteamiento evaluación del desempeño 360 grados

Antes de realizar el proceso de evaluación es primordial informar sobre las competencias y habilidades a evaluar, considerando que estas competencias ya están determinadas por la empresa de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es medir los resultados alcanzados por el trabajador en un determinado período de tiempo, un año calendario, de acuerdo a los objetivos y responsabilidades inherentes a su cargo.

3.2.8 Procedimiento previo a la evaluación 360 grados

1. Los jefes de cada área, un par y un subordinado, deberán entregar un registro de actitudes positivas y negativas de sus trabajadores y compañeros que favorezcan o debiliten el desempeño de su trabajo.
2. Antes de la evaluación se realizará un proceso de autoevaluación sobre los aspectos que se consideran en cada evaluación.
3. Se realizará una entrevista personal para discutir los puntos de la evaluación, tomar a consideración los puntos de vista del trabajador y negociar algunos términos de la evaluación.
4. Se elaborará el documento de evaluación donde se incluyen los indicadores, condiciones y puntuación.

3.2.9 Evaluación 360 grados

Una de las mayores diferencias entre los métodos tradicionales y la evaluación 360 grados es su enfoque, ya que se centra en las habilidades necesarias considerando los objetivos empresariales, compartiendo la responsabilidad de la evaluación entre todas las partes involucradas como gerentes, jefes, el mismo empleado, supervisores, subordinados y clientes, logrando reducir o eliminar muchos de los errores más comunes dentro del proceso de evaluación, proporcionando una medida imparcial del desempeño de un trabajador por medio de una perspectiva de múltiples fuentes que minimizan puntos de vista limitados.

3.2.10 Elaboración del cuestionario

La correcta evaluación del cuestionario es un factor determinante para la eficiencia de los resultados, se debe enfatizar en las necesidades y los objetivos que busca la empresa.

Los cuestionarios serán elaborados por el área de recursos humanos considerando las competencias y habilidades detalladas en la descripción de cargos. (Anexos)

Se deberán analizar los factores que se considerarán para la elaboración del cuestionario de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Se describirá el comportamiento esperado en los formatos de calificación, con opciones a más descripciones específicas del comportamiento.

Antes de aplicar el cuestionario se remite al gerente y jefes de área para su aprobación y revisión, contemplando la facilidad de comprensión y el cumplimiento de los objetivos que persigue cada área de la empresa de manera que no genere discriminación de ninguno de los departamentos que conforman la compañía.

3.2.11 Criterios de la evaluación del desempeño

Se debe considerar varios aspectos antes de realizar la evaluación del desempeño, de manera que la información a obtener sea de beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores. Estos criterios se basan en las competencias definidas por la empresa para cada cargo.

1. La evaluación del desempeño analiza aspectos positivos y negativos correspondientes al trabajo de cada empleado, sin considerar problemas de carácter personal.
2. Cada empleado desempeña una actividad valiosa para la empresa y se lo debe considerar como una persona individual contemplando sus propios objetivos personales.
3. La evaluación será más provechosa si el evaluador presenta alternativas para cooperar con el mejoramiento de un trabajador.
4. El principal objetivo de la evaluación es el mejoramiento continuo, no para tomar medidas castigadoras.
5. Los argumentos que se describa en la evaluación deben ser reales y demostrables, evitar la subjetividad.
6. La evaluación se realizará en base a las funciones de su puesto de trabajo.
7. Evitar la crítica negativa, se intenta crear un espacio de opinión asertiva.
8. Es importante que en la autoevaluación el evaluador participe en las definiciones de objetivos que permitan tanto su desarrollo personal como el empresarial.

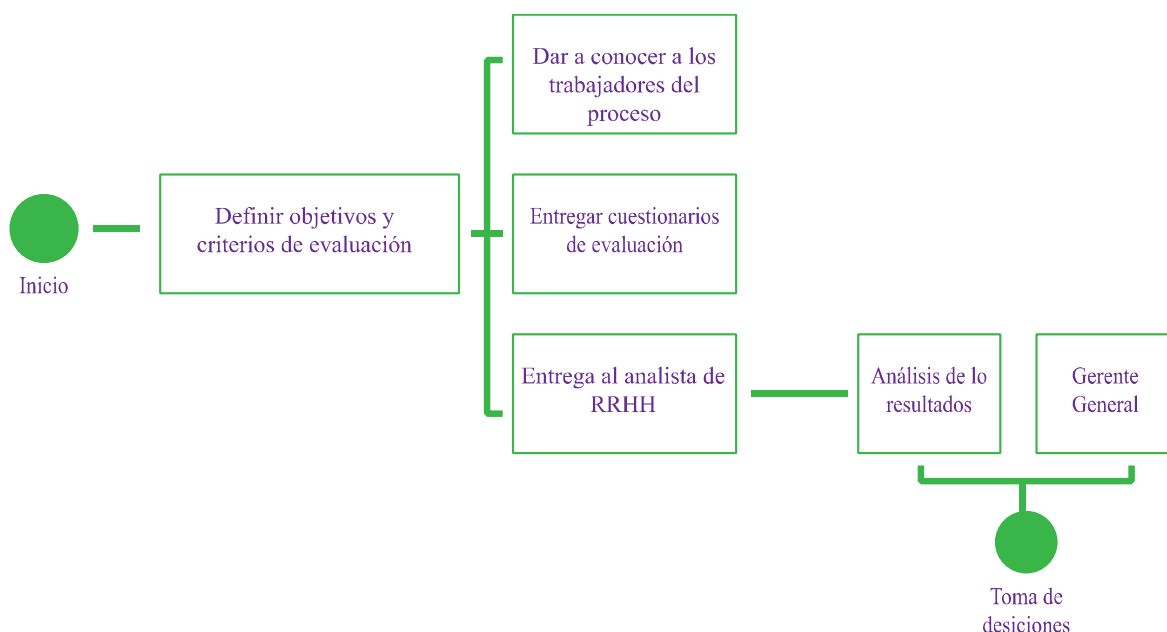
Considerando todos estos aspectos, continuamos con la creación de los procesos para crear el sistema de evaluación del desempeño, enfocado a las necesidades y metas de la empresa PB&A Comercio Industrial.

3.2.12 Parámetros de medición

La medición de la evaluación se realizará por puntos, se ejecutará una valoración de acuerdo al puntaje que se obtenga por cada pregunta y la interpretación de los resultados de su evaluación dependerá de esta tabla de puntos, entre más puntos la calificación del desempeño será mejor, en la fase de valoración se observará la interpretación de dichos valores de acuerdo a la cantidad de factores que se evalúen.

3.2.13 Procedimiento para Autoevaluación

Figura 3.13 Diagrama de Flujo



Elaborado por: Vanessa Oña

Antes de realizar la autoevaluación es importante que el trabajador conozca los objetivos y criterios de la evaluación, de esta manera la información proporcionada estará enfocada al sistema planteado.

Cada trabajador conoce cuáles son sus debilidades y fortalezas dentro de su área de trabajo y si tienen la oportunidad de analizar su propio desempeño en forma objetiva, se verán motivados para alcanzar su propio desarrollo conjuntamente con los objetivos de la

empresa, además que consideran que el gerente general valorará sus opiniones al permitirles participar en su propia evaluación.

Objetivos

Crear una herramienta que permita al trabajador evaluarse considerando sus objetivos dentro de la empresa.

Conocer información de cada trabajador que la empresa necesita para tomar decisiones futuras.

Alcances

La autoevaluación del desempeño será aplicada a todo el personal de la empresa.

Frecuencia

La autoevaluación del desempeño se realizará una vez al año, en el mes de noviembre.

Instrucciones para la aplicación del cuestionario


La información proporcionada será confidencial y se usará netamente para definir un plan de mejoramiento continuo.

Lea detenidamente cada numeral y conteste de manera honesta de acuerdo a sus propias experiencias. Coloque una "X" para marcar su respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Valoración:

1= Nunca 2= Casi Nunca 3 = Regularmente 4 = Casi Siempre 5 = Siempre

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
NOMBRE :						
CARGO:			FECHA			
CRITERIOS		1	2	3	4	5
1	Me siento motivado a realizar mi trabajo diariamente					
2	Recibo reconocimiento por el cumplimiento de mis objetivos					
3	Tengo libertad para tomar decisiones y empoderarme de mi trabajo					
4	Puedo resolver los problemas referentes a mi cargo					
5	Tengo confianza en mis habilidades y conocimientos					
6	Trabajo en un ambiente de respeto y confianza					
7	Tengo buena comunicación con mis compañeros					
8	Mi jefe cumple con los ofrecimientos					
9	Tengo una buena comunicación con mi jefe					
10	Recibo capacitaciones permanentes					
11	Mi trabajo aporta a cumplir las metas y objetivos de la empresa					
TOTAL						

Elaborado por: Vanessa Oña

Tabla de interpretación de resultados


Valoración	Puntaje	Interpretación
Insatisfactorio	11 a 22	El trabajador no se siente comprometido con la empresa y su trabajo no le satisface.
Aceptable	23 a 33	El trabajador se siente algo comprometido con la empresa y su trabajo algo lo satisface.
Bueno	34 a 44	El trabajador se siente medianamente comprometido pero no se siente totalmente satisfecho con su trabajo
Excelente	45 a 55	El trabajador está totalmente comprometido con la empresa y cumple con satisfacción su trabajo.

Procesamiento y análisis de datos

Una vez completado el cuestionario se debe entregar al área de recursos humanos, verificando que estén contestadas todas las preguntas con los datos de trabajador completos.

El analista de recursos humanos procederá a tabular los datos en una hoja de Excel, para obtener los resultados cuantitativos se suman las casillas verticales y horizontales obteniendo la sumatoria total, los cuales se analizarán de acuerdo a la tabla mencionada anteriormente.

Tabla 3.11 Ejemplo tabulación

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
NOMBRE :							
CARGO:			FECHA				
CRITERIOS		1	2	3	4	5	
1	Me siento motivado a realizar mi trabajo diariamente					x	
2	Recibo reconocimiento por el cumplimiento de mis objetivos		x				
3	Tengo libertad para tomar decisiones y empoderarme de mi trabajo	x					
4	Puedo resolver los problemas referentes a mi cargo		x				
5	Tengo confianza en mis habilidades y conocimientos			x			
6	Trabajo en un ambiente de respeto y confianza		x				
7	Tengo buena comunicación con mis compañeros		x				
8	Mi jefe cumple con los ofrecimientos				x		
9	Tengo una buena comunicación con mi jefe				x		
10	Recibo capacitaciones permanentes			x			
11	Mi trabajo aporta a cumplir las metas y objetivos de la empresa					x	
TOTAL		1	8	6	8	10	33

Elaborado por: Vanessa Oña

El análisis se lo debe realizar de manera individual para detectar los criterios con mayores inconvenientes y posteriormente se realizará un análisis global para determinar las debilidades de empresa, en relación con capacitación, clima laboral, comunicación, motivación, compromiso, confianza, empoderamiento y trabajo en equipo, variables que serán el punto de apoyo para la elaboración de un plan de mejoramiento continuo, concentrando los esfuerzos de la empresa en factores reales y soluciones que optimicen de la productividad de sus trabajadores.

Después de analizar los resultados y discutirlos con el gerente, se debe archivar los cuestionarios en el expediente de cada trabajador con el fin de comparar los resultados del siguiente año y saber si los cambios implementados dieron resultados positivos.

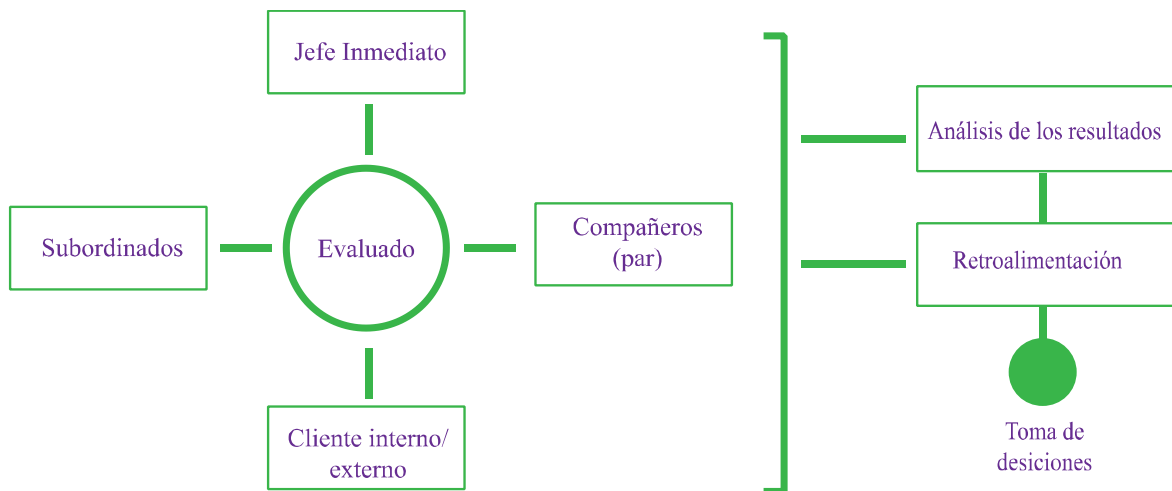
Comentarios

La autoevaluación es la primera herramienta hacia la evaluación 360 grados, permite un acercamiento directo con el trabajador y nos brinda una perspectiva sobre su comportamiento y actitud dentro de la empresa.

Esta herramienta ayuda a familiarizar al personal con la evaluación de desempeño y a tener mayor confianza con su manejo, por este motivo se debe cuidar mucho la confiabilidad de la información y tratar los datos con discreción enfocados netamente a planes de mejoramiento continuo.

3.2.14 Procesamiento para la evaluación 360 grados

Figura 3.13 Diagrama de Flujo



La evaluación 360 grados está diseñada para hacer frente a un problema común de otras herramientas de evaluación, en muchas organizaciones aún se utilizan estos métodos, donde los trabajadores son evaluados solamente por una persona, puede ser su jefe inmediato, obteniendo información muy sesgada sobre su comportamiento.

La evaluación 360 grados brinda la oportunidad de obtener información valiosa sobre como los ven los demás por medio de una retroalimentación de compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos, externos y proveedores.

Los resultados de la evaluación 360 grados dan una visión más amplia de áreas que a veces no eran consideradas y reconocen otras áreas fuertes de la empresa, fomentando la capacidad de reconocer las fortalezas y debilidades de cada puesto de manera interdisciplinaria creando oportunidades para la mejora continua.

El alcance es mayor de la evaluación 360 grados, la persona que percibe la retroalimentación puede ser más seguro de su exactitud si proviene de más de una persona y puede ser un factor motivador para el cambio, muchas personas diciendo lo mismo no puede ser fácilmente evadido.

Objetivos

Crear una herramienta útil para evaluar el desempeño de todos los trabajadores.

Conocer el desempeño de sus trabajadores considerando los objetivos de la organización y en base a metodologías justas y objetivas.

Detectar oportunidades para el desarrollo de planes de mejoramiento continuo.

Alcances

La evaluación del desempeño 360 grados será aplicada a todo el personal de la empresa.

Frecuencia

La autoevaluación del desempeño se realizará una vez al año, en el mes de diciembre.


Instrucciones para la aplicación del cuestionario

La información proporcionada será únicamente utilizada para definir planes de mejora continua en beneficio del personal y la empresa, se guardará absoluta confidencialidad.

Leer detenidamente cada enunciado y seleccione analíticamente una de las alternativas que más se ajusta a las situaciones reales laborables.

Señale con una "X" la respuesta seleccionada, solo podrá elegir una opción por variable.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
Nombre del Evaluado:		Cargo:	
Nombre del Evaluador:		Cargo:	
Fecha:			
Variables			
1. Solución de Problemas	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5	
	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4	
	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3	
	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2	
	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1	
2. Planificación	Ejecuta planes estratégicos, coordina y hace seguimiento a sus procesos. Genera confianza	5	
	Elabora los planes estratégicos y establece guías de acción y asignan recursos necesarios	4	
	Elabora planes a corto plazo y se interesa parcialmente por el crecimiento de la empresa	3	
	Es partidario de la improvisación y no elabora planes casualmente	2	
	No elabora planes y no le interesa el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa	1	
3. Comunicación	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5	
	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4	
	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3	
	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2	
	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1	
4. Liderazgo	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	5	
	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	4	
	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	3	
	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	2	
	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	1	
5. Capacidad de análisis	Tiene facilidad para determinar las causas y efectos de los problemas, logra explicar y sacar conclusiones	5	
	Demuestra facilidad para observar y determinar algunas causas y efectos de los problemas	4	
	Demuestra poca facilidad para observar y determinar algunas causas y efectos de los problemas	3	
	Tiene algunas dificultades para observar y determinar las causas y efectos de los problemas	2	
	No tiene facilidad para observar y determinar las causas y efectos de los problemas	1	

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

6. Innovación y Creatividad	Demuestra mucha capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas con el objetivo de agregar valor a la organización	5	
	Tiene capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	4	
	Demuestra interés en idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	3	
	Demuestra poco interés en idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	2	
	No tiene interés en idear soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas	1	
7. Orientación al cliente interno y externo	Es capaz de actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. Tiene vocación de servicio y comprende sus demandas para generar soluciones efectivas a sus necesidades	5	
	Actúa ante las necesidades de un cliente. Comprende sus demandas para generar soluciones efectivas a sus necesidades.	4	
	Demuestra interés ante las necesidades de un cliente. Trata de comprender sus demandas para dar una solución a sus necesidades	3	
	Demuestra poco interés ante las necesidades de un cliente. No logra comprender sus demandas para dar una solución a sus necesidades	2	
	No actúa con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. No tiene vocación de servicio.	1	
8. Capacidad personal	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5	
	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4	
	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3	
	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2	
	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1	
9. Trabajo en equipo	Se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. Confiere a su equipo responsabilidades y participación en la toma de decisiones	5	
	Refleja una buena actitud de colaboración, se involucra y participa con el fin de buscar soluciones positivas para la empresa.	4	
	Promueve la colaboración entre compañeros, pero no se involucra ni compromete con la toma de decisiones	3	
	En ocasiones se aprecia su falta de colaboración en la toma de decisiones que afectan a conseguir las metas de la empresa	2	
	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio.	1	
10. Compromiso	Se siente identificado con la empresa, sus metas y objetivos están alineados con los de la empresa, demuestra alto interés de participación	5	
	Está comprometido con la empresa y sus objetivos, participa en las decisiones de la empresa	4	
	Se siente algo identificado con la empresa, demuestra interés en fomentar el compromiso con los objetivos y metas de la empresa	3	
	Se identifica muy poco con la empresa y con sus objetivos y metas	2	
	No se siente identificado con la empresa, desconoce las metas y objetivos que persigue la empresa y demuestra falta de interés en su participación	1	
11. Motivación	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a todos en su entorno laboral	5	
	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación dentro de su cargo. No en todas las ocasiones.	4	
	Hay motivación, aunque no es para todo su entorno y no siempre.	3	
	Pocas veces está motivado y de vez en cuando hay actitudes negativas hacia sus compañeros	2	
	Se encuentra sumamente desmotivado hacia su trabajo.	1	

Valoración

Puntaje	Valoración
11 a 22	Insatisfactorio
23 a 33	Aceptable
34 a 44	Bueno
45 a 55	Excelente

Elaborado por: Vanessa Oña

Ponderación

Autoevaluación	Jefe	Par	Subordinado	Cliente
20%	40%	20%	10%	10%
TOTAL				100%

Elaborado por: Vanessa Oña

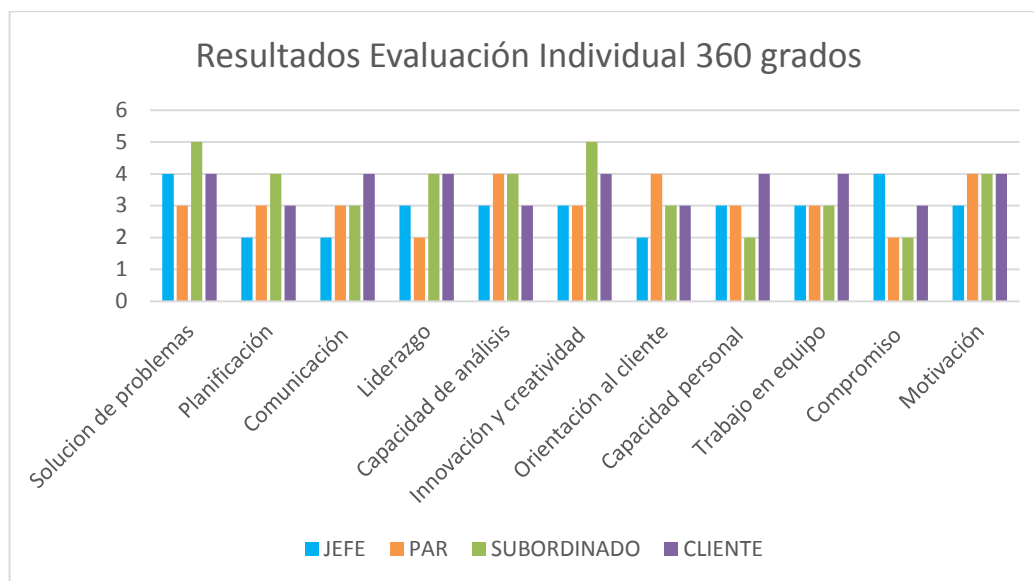
Tabla 3.12 Resultados de la Evaluación individual del desempeño 360 grados

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS						
Nombre del Evaluado:						
Cargo :						
Evaluador 1 (Jefe):						
Evaluador 2 (Par):						
Evaluador 3 (Subordinado):						
Fecha:						
Variables			E1	E2	E3	E4
1.Solución de Problemas	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5				
	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4				
	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3				
	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2				
	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1				
			4	3	5	4
2. Planificación	Ejecuta planes estratégicos, coordina y hace seguimiento a sus procesos. Genera confianza	5				
	Elabora los planes estratégicos y establece guías de acción y asignan recursos necesarios	4				
	Elabora planes a corto plazo y se interesa parcialmente por el crecimiento de la empresa	3				
	Es partidario de la improvisación y no elabora planes casualmente	2				
	No elabora planes y no le interesa el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa	1				
			2	3	4	3
3. Comunicación	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5				
	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4				
	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3				
	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2				
	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1				
			2	3	3	4
4. Liderazgo	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	5				
	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	4				
	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	3				
	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	2				
	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	1				
			3	2	4	4
5. Capacidad de análisis	Tiene facilidad para determinar las causas y efectos de los problemas, logra explicar y sacar conclusiones	5				
	Demuestra facilidad para observar y determinar algunas causas y efectos de los problemas	4				
	Demuestra poca facilidad para observar y determinar algunas causas y efectos de los problemas	3				
	Tiene algunas dificultades para observar y determinar las causas y efectos de los problemas	2				
	No tiene facilidad para observar y determinar las causas y efectos de los problemas	1				
			3	4	4	3

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

6. Innovación y Creatividad	Demuestra mucha capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas con el objetivo de agregar valor a la organización	5								
	Tiene capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	4								
	Demuestra interés en idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	3								
	Demuestra poco interés en idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas	2								
	No tiene interés en idear soluciones nuevas y diferentes enfocadas a resolver problemas	1								
			3	3	5	4				
7. Orientación al cliente interno y externo	Es capaz de actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. Tiene vocación de servicio y comprende sus demandas para generar soluciones efectivas a sus necesidades	5								
	Actúa ante las necesidades de un cliente. Comprende sus demandas para generar soluciones efectivas a sus necesidades.	4								
	Demuestra interés ante las necesidades de un cliente. Trata de comprender sus demandas para dar una solución a sus necesidades	3								
	Demuestra poco interés ante las necesidades de un cliente. No logra comprender sus demandas para dar una solución a sus necesidades	2								
	No actúa con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. No tiene vocación de servicio.	1								
			2	4	3	3				
8. Capacidad personal	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5								
	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4								
	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3								
	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2								
	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1								
			3	3	2	4				
9. Trabajo en equipo	Se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio. Confiere a su equipo responsabilidades y participación en la toma de decisiones	5								
	Refleja una buena actitud de colaboración, se involucra y participa con el fin de buscar soluciones positivas para la empresa.	4								
	Promueve la colaboración entre compañeros, pero no se involucra ni compromete con la toma de decisiones	3								
	En ocasiones se aprecia su falta de colaboración en la toma de decisiones que afectan a conseguir las metas de la empresa	2								
	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio.	1								
			3	3	3	4				
10. Compromiso	Se siente identificado con la empresa, sus metas y objetivos están alineados con los de la empresa, demuestra alto interés de participación	5								
	Está comprometido con la empresa y sus objetivos, participa en las decisiones de la empresa	4								
	Se siente algo identificado con la empresa, demuestra interés en fomentar el compromiso con los objetivos y metas de la empresa	3								
	Se identifica muy poco con la empresa y con sus objetivos y metas	2								
	No se siente identificado con la empresa, desconoce las metas y objetivos que persigue la empresa y demuestra falta de interés en su participación	1								
			4	2	2	3				
11. Motivación	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a todos en su entorno laboral	5								
	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación dentro de su cargo. No en todas las ocasiones.	4								
	Hay motivación, aunque no es para todo su entorno y no siempre.	3								
	Pocas veces está motivado y de vez en cuando hay actitudes negativas hacia sus compañeros	2								
	Se encuentra sumamente desmotivado hacia su trabajo.	1								
			3	4	4	4				
TOTAL			32	34	39	40				
PONDERACIÓN			23%	12%	7%	7%				
PROMEDIO			49%	27						
TOTAL EVALUACIÓN 360 + AUTOEVALUACIÓN			61%	34%						

Figura 3.15 Resultados de la Evaluación individual del desempeño 360 grados



Procesamiento y análisis de datos

El analista de recursos humanos es el responsable de recibir todos las fichas verificando que la información este completa, es decir que se hayan calificado todas la variables, se encuentren los nombres completos y que existe una sola respuesta por variable.

Mediante una hoja de cálculo el encargado tabulará la información al reunir todas las fichas de datos de cada trabajador, se extraerá los promedios ponderados para graficar los resultados y finalmente presentar el informe al gerente y más adelante al evaluado.

Los resultados de la evaluación son archivados en el expediente de cada trabajador y se realizará un seguimiento anual tomando como referencia los resultados de la actual evaluación en comparación con las siguientes para medir la evolución de su comportamiento de acuerdo a las variables evaluadas.

Del análisis de la evaluación 360 grados se podrán evidenciar las necesidades de mejora, es responsabilidad del analista de recursos humanos generar un informe donde se identifique las necesidades de la empresa para elaborar un programa de mejoramiento continuo enfocados a insuficiencias reales.

Conjuntamente con el gerente general se plantea un proyecto de mejora continua, en relación a la evaluación del desempeño con la finalidad de resolver las necesidades

encontradas, identificando la prioridad de la empresa, asignando correctamente las responsabilidades e identificando las fortalezas y debilidades dentro de la empresa.

Comentarios

La evaluación del desempeño es una herramienta multi-fuente, permite conocer el perfil de cada trabajador desde varias perspectivas incluye la propia, permitiendo una visión más amplia de las necesidades de mejoramiento.

Es fundamental crear un ambiente de confianza y absoluta confiabilidad entre los trabajadores, para minimizar los errores en la evaluación y no tengan temor en brindar información veraz.

Al finalizar la evaluación el analista de recursos humanos debe tener absoluta reserva de la información, solamente él sabrá quién emitió los cuestionarios de cada trabajador, en el informe final esta información no se registrará a fin de no crear conflictos entre los trabajadores.

Antes de iniciar el proceso de evaluación es muy importante orientar a todos los involucrados para conocer cómo se llevará el proceso y cuál es el objetivo principal y así evitar el efecto halo (calificaciones muy altas) o tendencia central (todos los factores en la media).

Los criterios de gestión se sustentan en el trabajo de cada persona y la contribución hacia el logro de objetivos y metas empresariales.

Si existen casos de incumplimientos de objetivos lo mejor será buscar las causas y analizar él porque para generar acciones correctivas y no agravar el problema.

3.2.15 La entrevista de evaluación

El objetivo de esta entrevista es dar la oportunidad al trabajador de revisar personalmente los resultados de la evaluación del desempeño. Para muchas personas, esta entrevista de evaluación es el “talón de Aquiles” del proceso de evaluación, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre trabajador y jefe, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy y Noe, 2005).

Una entrevista de evaluación tiene éxito cuando se la toma como un medio para resolver problemas y no como una sesión para encontrar defectos, es importante centrar esta entrevista a analizar el desempeño del trabajador, ayudar al trabajador a establecer objetivos y planes de desarrollo personal y empresarial y recomendar soluciones para cumplir estos objetivos con el apoyo de gerencia y de la empresa.

Objetivos de la encuesta

Establecer nuevos objetivos laborales enfocados en las metas empresariales. En función del logro de los objetivos evaluados se deben generar nuevos objetivos para la próxima evaluación direccionados hacia el mejoramiento continuo.

Definir un plan de reconocimientos para quienes cumplen con los objetivos establecidos por la empresa, cabe señalar que el reconocimiento no es solamente monetario también se origina con la motivación, buen clima laboral y otros factores que generan satisfacción personal.

Retroalimentación

Es importante realizar un proceso de retroalimentación con todos los implicados, esta puede ser positiva o negativa, la primera conduce a motivar un comportamiento futuro resultando más eficaz de lo esperado, mientras que la retroalimentación negativa debe ser mesurada y tomada con cautela para no herir a la persona, se debe tratar con objetividad y ejemplos específicos para no causar confusión y llegar a conseguir el resultado deseado, que no se vuelvan a repetir este tipo de acciones.

La retroalimentación debe realizarse de manera oportuna en el momento de la entrevista cuando disponemos de la información completa para analizar fuentes claras y específicas.

3.2.16 Estrategias de Recompensas y Reconocimiento

Se utiliza las definiciones de Galpin (2013) para analizar estos conceptos. La recompensa es lo que las personas reciben al culminar una tarea o alcanzar una meta, son símbolos tangibles de agradecimiento por una tarea correctamente realizada, pueden ser bonos, pólizas de seguro, apertura de cuentas y tarjeta de crédito.

El reconocimiento es una muestra significativa para demostrar que el esfuerzo que hace una persona es considerado, estos pueden ser presentados en una reunión laboral

destacando los logros obtenidos, conmemorar en reuniones de la empresa, publicar en boletines de la empresa. Cualquiera de estos dos conceptos se los debe aplicar en medidas justas y equitativas de manera que no generen conflictos por no ser proporcionales al esfuerzo.

Si bien el dinero es un elemento motivador, no es la única recompensa que buscan las personas (Robbins Decenzo, 2009). Partiendo de esta precisa se propone un plan de recompensas comprendiendo que el éxito de la empresa es el resultado del comportamiento de sus trabajadores y su buen desempeño y se merecen que la empresa valore su esfuerzo.

En el plan de recompensas se contemplará menciones, entrega de viajes, empleado del mes y premios extrínsecos que puedan generar motivación entre los trabajadores, también se considerará un plan de bonificación anual, mediante el cual se dará a cada empleado un bono a fin de año de \$2000.00 si se cumplen con los objetivos y metas propuestos, para el área de ventas el plan de bonificación dependerá de su cuota de ventas hasta fin de año, si llegan a cumplir la cuota se les concede un bono de \$5000.00 y si pasan de este monto, se incrementará un 2% del total de sus ventas a este valor.

3.2.17 Seguimiento del sistema de evaluación

Al finalizar el proceso de evaluación se analizarán las brechas existentes entre el desempeño actual y el esperado de manera individual.

De los resultados se procede a analizar las estrategias de mejoramiento continuo a implementarse.

Las diferencias más comunes que se observan son:

- Falta de conocimientos sobre habilidades y competencias necesarias para el correcto desempeño del trabajo.
- Confusión en cuanto a las responsabilidades del puesto.
- Falta de motivación.
- Falta de un sistema de remuneración y compensaciones.
- Comunicación deficiente entre las diferentes jerarquías.

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es generar un plan de mejoramiento continuo y definir nuevos objetivos, los mismos que requieren seguimiento y control para poder cumplir las metas establecidas.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

El seguimiento y control se realizarán por medio de la observación y registro de la información que permita evaluar las actividades enfocadas hacia el logro de los objetivos delimitados conjuntamente con los trabajadores.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

Los parámetros de la evaluación del desempeño no son claros para los trabajadores.

Los trabajadores concuerdan que el principal objetivo de la evaluación del desempeño es el mejoramiento continuo.

Todos los trabajadores están de acuerdo con realizar una evaluación integral con la participación de todos los involucrados.

Si no existe una entrevista personal y retroalimentación con el evaluado difícilmente se pueden definir nuevos objetivos y analizar un plan de mejoramiento continuo.

Los trabajadores esperan que la evaluación del desempeño se enfoque en medir sus habilidades y competencias y sea más justa.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda estructurar el área de recursos humanos, con la creación del cargo de analista de recursos humanos, quién será el responsable de establecer el nuevo sistema planteado.

El analista de recursos humanos debe velar por el cumplimiento de los procesos enfocados a cubrir las necesidades de los trabajadores, en participación activa con la gerencia general.

La difusión sobre los objetivos de la evaluación del desempeño se debe difundir a todos los trabajadores con el fin de generar mayor aceptación hacia la ejecución de la evaluación anual.

Se recomienda implementar inmediatamente el sistema de evaluación del desempeño, conjuntamente con la propuesta del sistema de remuneraciones y recompensas para generar mayor expectativa y motivación en los trabajadores.

Bibliografía

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. México: ESIC Editorial.
- Alcobe-Fierro, F. (2001). *Manejo Global de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Pearson.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Bernal, C.A. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2a ed.). México: Pearson.
- Bohlander G. y Snell S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A
- Cognology (2015). *Qué es la evaluación 360?*. Australia: Melbourne. (Disponible en www.cognology.com.au)
- Gallastegi E., Rodríguez J. y otros (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humano*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A)
- Hernández, R y otros (2007). *Fundamentos de Metodología de la investigación*. México: Editorial. McGraw-Hill.
- Malhorta, N (2008). *Investigación de Mercados, 5ta Edición*. México: Pearson Educación México S.A
- Mondy R. y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A

North, A (2015). *¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?*. Estados Unidos.

(Disponible en www.performance-appraisal.com)

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La
crujía Ediciones

Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México

Romero A. (2013). *Gestión por Competencias*. (Disponible en www.gestiopolis.com)

Wilkie D. (2015). *Como ser feliz en el trabajo*. Estados Unidos. Virginia. (Disponible en
www.shrm.org)

ANEXOS

Anexo A – Cuestionario

Encuesta

Objetivo:

Determinar las características del actual sistema de evaluación del desempeño en la empresa comercializadora PB&A Comercio Industrial.

Instrucciones: Lea de manera detallada cada pregunta y responda de manera objetiva.

La información proporcionada será confidencial e utilizada netamente para fines académicos.

Preguntas

1. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño actual, sirve para analizar el rendimiento del personal?
a. Si ___ b. No___
2. ¿La empresa tiene definidas las competencias para cada puesto de trabajo?
a. Si___ b. No ___
3. ¿Cuáles son las razones por las que se aplica la evaluación del desempeño laboral?
a. Si___ b. No ___
4. ¿La evaluación del desempeño se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
a. Si___ b. No___
5. ¿La empresa debe facilitar la descripción de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo?
a. Si___ b. No___
6. ¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?
a. Inconformidad ___ b. Castigadora ___ c. Irrelevante___
d. Motivación ___ e. Satisfacción ___
7. ¿Aceptaría usted que sus compañeros y sus jefes evalúen su desempeño laboral?
a. Si___ b. No___

8. ¿Cuál es el objetivo principal de la evaluación de desempeño, desde su punto de vista?

- a. mejoramiento continuo ___ b. promoción laboral ___
c. reconocimiento económico ___ d. reconocimiento motivacional ___
e. necesidad de capacitación ___

9. ¿La evaluación del desempeño debe tener normas estándar que se apliquen a todos los evaluados?

- a. Si ___ b. No ___

10. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño debería efectuarse anualmente?

- a. Si ___ b. No ___

Gracias por su colaboración

Anexo B-1 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Gerente General	
Puesto al que reporta: Accionistas	
Objetivo General:	
Planificar, coordinar, dirigir, organizar, analizar, controlar las actividades de la empresa, además de velar por el desarrollo organizacional	
Funciones:	
Planificación de objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.	
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y al personal para cada cargo	
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto administrativo	
Analizar con todos los departamentos sobre planes de mejora continua	
Tomar decisiones sobre el direccionamiento de la empresa	
Organizar la estructura de la empresa, sus funciones y cargos	
Dirigir y liderar la empresa, tomar decisiones, supervisar su crecimiento	
Coordinar con el departamento de ventas reuniones con el fin de aumentar clientes, realizar compras de stock y resolver problemas	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en administración, economía o afines
Experiencia:	Cinco años mínimo en cargo de gerencia
Habilidades: Comunicación, Planificación, Resolución de problemas, análisis	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Motivación , Planificación, Compromiso, Capacidad de análisis, Liderazgo, Comunicación, Innovación y creatividad	

Anexo B-2 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Gerente Financiero Administrativo	
Puesto al que reporta: Gerente General	
Objetivo General:	
Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la empresa mediante la implementación y supervisión adecuada de las operaciones financieras y contables. Generar información confiable y veraz que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.	
Funciones:	
Coordinar y planificar la elaboración de estados e informes financieros.	
Coordinar la elaboración del presupuesto anual	
Propiciar seguridad financiera	
Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación de la empresa	
Medición de resultados cualitativos	
Autorizar los pagos a proveedores	
Controlar las finanzas de la empresa y mejorar sus rendimiento	
Apoyar en la toma de decisiones económicas	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en administración, finanzas o afines
Experiencia:	Tres años mínimo en cargo de gerencia
Habilidades: Análisis, planificación, resolución de problemas	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Planificación, Compromiso, Capacidad de análisis, Liderazgo, Innovación y creatividad	

Anexo B-3 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Ejecutivo de Ventas	
Puesto al que reporta: Gerente General	
Objetivo General:	
Generar operaciones de negocios rentables y de bajo riesgo, a través de la comercialización de nuestros productos, en función de las directrices y metas definidas por la Gerencia General.	
Funciones:	
Estudiar permanentemente la situación del mercado con el objetivo de identificar negocios potenciales.	
Contactar y visitar constantemente a los clientes en la búsqueda de oportunidades de negocios y su realización, de acuerdo con las directrices, metas y planes de la empresa.	
Apoyarse en los asistentes de ventas para brindar información más ágil	
Revisar detenidamente la información de cotizaciones a los clientes para minimizar errores	
Cuidar el desempeño de pago de su cartera de clientes y prestar colaboración al área de cobranzas si se requiere	
Entregar la documentación completa al área de logística para poder procesar las entregas y facturas de los clientes	
Atender a las solicitudes de cotizaciones con amabilidad y rapidez, explorando las necesidades del cliente, entregando soluciones efectivas	
Informar a los clientes sobre el estado de sus cotizaciones si están se demoran más de 24 horas	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en Ingeniería Comercial o afines
Experiencia:	Tres años mínimo en área de ventas
Habilidades: Análisis, planificación, comunicación	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Liderazgo, Capacidad de análisis, Innovación y Creatividad, Orientación al cliente	

Anexo B-4 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Coordinador de Marketing	
Puesto al que reporta: Gerente General	
Objetivo General:	
Colaborar en la implementación de los planes estratégicos del área de mercadotecnia, que permitan impulsar las ventas, crear lealtad y promover la satisfacción de nuestros clientes. Participar en el diseño de métodos que estimulen la demanda, mejoren el posicionamiento de la imagen y participación del mercado	
Funciones:	
Promocionar al máximo las marcas que distribuimos mediante el uso de herramientas virtuales e impresas	
Planificar tres eventos anuales con proveedores internacionales	
Entrenar al personal en las herramientas digitales que ayuden a sus visitas con los clientes	
Evaluar los resultados de publicidad en los diferentes medios	
Elaborar una tabla con los beneficios de nuestros productos como herramienta para los vendedores	
Promocionar el stock informando a los clientes y al personal sobre los productos que disponemos	
Maximizar los recursos digitales e impresos para promocionar la imagen de la empresa	
Realizar campañas vía emailing a nuestra base de datos, los mails serán aprobados por gerencia antes de ser enviados	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en Marketing o afines
Experiencia:	Dos años mínimo en área de marketing
Habilidades: Capacidad de análisis, comunicación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Liderazgo, Planificación, Innovación y Creatividad, Orientación al cliente	

Anexo B-5 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Coordinador de Logística	
Puesto al que reporta: Gerente General	
Objetivo General:	
Coordinación general del área logística a nivel nacional e internacional. Administra la cadena de abastecimiento de todos los materiales desde pedidos a proveedores, recepción, almacenaje, inventario y despacho. Trabajar integradamente con el departamento de ventas.	
Funciones:	
Coordinar las entregas a nuestras bodegas a nivel nacional e internacional	
Coordinar con mensajería las entregas, verificando que cumpla con toda la documentación necesaria	
Conocer las partidas arancelarias para la importación de productos	
Coordinar con nuestro embarcador internacional las importaciones	
Tener al día el inventario de productos	
Cumplir y hacer cumplir los tiempos de entrega ofrecidos por nuestros proveedores	
Enviar las órdenes de compra con la información completa e instrucciones claras de entrega	
Llevar un reporte actualizado sobre pagos a proveedores	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título universitario en Comercio Exterior o afines
Experiencia:	Dos años mínimo en área de logística
Habilidades: Capacidad de análisis, planificación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Trabajo en equipo, Planificación, Capacidad de análisis , Orientación al cliente	

Anexo B-6 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Coordinador de Cobranzas	
Puesto al que reporta: Gerente Administrativo y Financiero	
Objetivo General:	
Dirigir y ejecutar las acciones encaminadas a mantener la eficiencia de las cobranzas, a través de la recuperación inmediata de los recursos económicos por la venta de material.	
Funciones:	
Dirigir y supervisar las acciones de cobranzas	
Coordinar con mensajería el retiro de cheques y pagos	
Informes al departamento de ventas sobre irregularidades en pagos de clientes específicos	
Solicitar la documentación legal para procesar los cobros, retenciones, notas de crédito, etc	
Reportes mensuales de cartera vencida	
Seguimiento y cobro de facturas vencidas	
Controlar la aplicación de los créditos establecidos	
Verificar que las facturas se encuentren en proceso de pago	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título en administración, contador o afines
Experiencia:	Dos años mínimo en área administrativa
Habilidades: Comunicación, planificación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Innovación y creatividad , Planificación, Compromiso	

Anexo B-7 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Asistente de Ventas	
Puesto al que reporta: Ejecutivo de ventas	
Objetivo General:	
Dar soporte y apoyo al área de ventas, atención al cliente y al proceso de negociación con proveedores	
Funciones:	
Análisis de precios y ventajas de negociación entre proveedores	
Soporte en la formulación de cotizaciones	
Coordinación con el área de logística para confirmar entrega de productos	
Revisar que la información este completa al momento de enviar una cotización al vendedor	
Informar a los clientes sobre el estado de cotizaciones y entregas	
Dominar productos y lista de precios de la empresa	
Mantener un registro de proveedores nacionales como internacionales, de acuerdo a los productos que comercializan	
Conocer la información básica de los productos que comercializamos	
Educación y Experiencia	
Educación:	No se requiere título universitario
Experiencia:	Dos años mínimo en área de ventas
Habilidades: Comunicación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Planificación, Innovación y Creatividad, Orientación al cliente	

Anexo B-8 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Asistente Contable	
Puesto al que reporta: Gerente Administrativo y Financiero	
Objetivo General:	
Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, registrar las transacciones contables de la empresa	
Funciones:	
Clasificar las facturas de acuerdo a su asiento contable	
Revisión de la contabilización de facturas	
Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía.	
Llevar al día las cuentas de caja chica y realizar un informe mensual	
Realizar las retenciones de las facturas de compras	
Realizar y verificar la entrega de facturas a los clientes	
Educación y Experiencia	
Educación:	Nivel técnico en el área de contabilidad
Experiencia:	Un año mínimo en área contable
Habilidades: Planificación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Capacidad de análisis , Planificación, Compromiso, Solución de problemas	


Anexo B-9 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Recepcionista	
Puesto al que reporta: Asistente Administrativo	
Objetivo General:	
Recibir todas las llamadas que entren a la empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, facilitando la atención e información a los clientes.	
Funciones:	
Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas	
Recibir la correspondencia y entregarla tanto interna como externa	
Atender todas aquellas personas que necesiten información	
Coordinar con mensajería el retiro de cheques y pagos	
Mecanografía contratos, cartas y cualquier otro documento necesario para el área administrativa	
Tomar recados y transferirlos al interesado	
Educación y Experiencia	
Educación:	No necesita título universitario
Experiencia:	Un año mínimo en área de recepción
Habilidades: Comunicación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Motivación , Planificación, Compromiso, Orientación hacia el cliente	


Anexo B-10 – Descripción del Puesto

Descripción del Puesto	
Título del cargo: Mensajería	
Puesto al que reporta: Coordinador de logística	
Objetivo General:	
Realizar la entrega de materiales y encomiendas, utilizando los medios adecuados y a tiempo, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes	
Funciones:	
Entregar material en las bodegas de nuestros clientes	
Mantener actualizados documentación de vehículos de la empresa	
Mantener bodegas ordenadas y limpias	
Realizar el inventario cada 3 meses, el área de logística programará las fechas	
Reportes mensuales de contratación de transporte cuando se requiera	
Retirar los pagos y realizar depósitos en los diferentes bancos	
Llevar documentos a proveedores, clientes en los lugares indicados	
Realizar trámites bancarios y pagos de impuestos	
Educación y Experiencia	
Educación:	Título de bachiller
Experiencia:	Un año mínimo en área de mensajería
Habilidades: Planificación, organización	
Competencias Generales: Comunicación, Iniciativa, Trabajo en equipo, Compromiso	
Competencias Específicas: Trabajo en equipo, Planificación, Motivación , Orientación al cliente	


Anexo C-1 – Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS		
EMPRESA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL		
ELABORADO POR:	FECHA:	
Objetivo General: Evaluar con objetividad el rendimiento de los trabajadores de la empresa PB&A Comercio Industrial, con el propósito de tomar decisiones respecto a planes de mejora continua, capacitación y desarrollo del personal, recompensas y reconocimientos.		
Objetivos Específicos: Proponer indicadores de evaluación acorde con los objetivos empresariales y que permitan medir el desarrollo de competencias y habilidades. Implantar medidas de valoración que aporten a una evaluación más objetiva, justa e igualitaria Promover el compromiso con el cumplimiento de las metas empresariales para incentivar un sentido de pertenencia entre los trabajadores.		
ÁREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES	VALORACIÓN	
	PRINCIPALES	SECUNDARIAS
Incrementar márgenes de ventas	x	
Crecimiento de ventas con referencia al año anterior	x	
Logro de metas alcanzadas respecto al período anterior	x	
Clientes y proyecto nuevos		x
Clientes activos		x
Fidelización de clientes	x	

Anexo C-2 – Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS		
EMPRESA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL		
ELABORADO POR:	FECHA:	
Objetivo General:		
Evaluar con objetividad el rendimiento de los trabajadores de la empresa PB&A Comercio Industrial, con el propósito de tomar decisiones respecto a planes de mejora continua, capacitación y desarrollo del personal, recompensas y reconocimientos.		
Objetivos Específicos:		
Proponer indicadores de evaluación acorde con los objetivos empresariales y que permitan medir el desarrollo de competencias y habilidades.		
Implantar medidas de valoración que aporten a una evaluación más objetiva, justa e igualitaria		
Promover el compromiso con el cumplimiento de las metas empresariales para incentivar un sentido de pertenencia entre los trabajadores		
ÁREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES	VALORACIÓN	
	PRINCIPALES	SECUNDARIAS
Visitas a clientes frecuentes y potenciales	x	
Elaboración de informes de visitas, cotizaciones y nuevos proyectos	x	
Seguimiento de órdenes de compra		x
Determinación de cuotas de ventas	x	
Solución de reclamos respecto a las ventas y cotizaciones		x
Control sobre tareas administrativas		x

Anexo C-3 – Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
EMPRESA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL		
ELABORADO POR:	FECHA:	
Objetivo General:		
Evaluar con objetividad el rendimiento de los trabajadores de la empresa PB&A Comercio Industrial, con el propósito de tomar decisiones respecto a planes de mejora continua, capacitación y desarrollo del personal, recompensas y reconocimientos.		
Objetivos Específicos:		
Proponer indicadores de evaluación acorde con los objetivos empresariales y que permitan medir el desarrollo de competencias y habilidades.		
Implantar medidas de valoración que aporten a una evaluación más objetiva, justa e igualitaria		
Promover el compromiso con el cumplimiento de las metas empresariales para incentivar un sentido de pertenencia entre los trabajadores		
ÁREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES	VALORACIÓN	
	PRINCIPALES	SECUNDARIAS
Negociación con proveedores y clientes	x	
Conocimiento de los productos que comercializa la empresa		x
Comunicación y coordinación con todas las áreas	x	
Planificación de estrategias comerciales	x	

Anexo D – Resultados

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con base al resultado de las evaluaciones realizadas, en promedio el trabajador se merece una calificación de:

Insatisfactorio ____ Aceptable ____ Bueno ____ Excelente ____

Observaciones:

Firma Analista RRHH

Firma Jefe Inmediato

Acepto que he leído la presente evaluación y calificación, aceptando y reconociendo el contenido de la misma:

Observaciones:

Firma Evaluado

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PB&A COMERCIO INDUSTRIAL

Se definen en este apartado las acciones que se tomarán para mejorar su desempeño y los objetivos que debe alcanzar para la evaluación del próximo período:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Fecha: _____

Fecha próxima evaluación: _____