

 	<p>SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO</p>	
	<p>INSTITUTO TECNOLOGICO DE BOCA DEL RIO</p>	
	<p>Portada del Proyecto de Residencias Profesionales</p>	

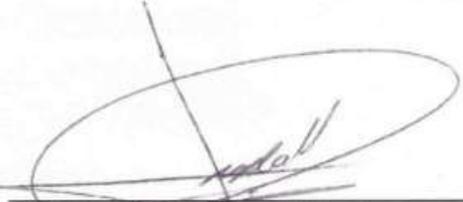
Nombre del Proyecto:
Evaluación del desempeño laboral en el departamento de Recursos Humanos de la Agencia Aduanal Corporativo Enciso.

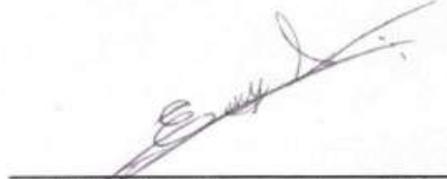
Nombre del Alumno
Luis Gerardo Reyes Bautista

Numero de Control
14990546

Nombre de la Carrera
Lic. Administración.

Especialidad
Mercadotecnia Estratégica.


M.A. Luis Flores Muñoz


Lic. Erika Guadalupe Maruri Noguez


 SEP SES
 TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
 INST. TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RIO
 DEPARTAMENTO DE
 CIENCIAS
 ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS

Corporativo Enciso, S.C.
 R. F. C. CEN-981202-4W6

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de un proyecto es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Agradezco enormemente el apoyo brindado para la realización de este trabajo a mí asesor interno el Ing. Luis Flores Muñoz.

Agradezco a la empresa Corporativo Enciso S.C. por haberme permitido desarrollar este proyecto, En especial al Área de Recursos Humanos, por su colaboración y apoyo en las asesorías.

Especialmente a la Lic. Erika Guadalupe Maruri Noguez por el apoyo que me brindo en estos procesos de Residencia Profesional.

A mi madre Esperanza Bautista Cruz y a mi abuela Josefina Cruz Santo, por el apoyo incondicional que me han brindado en toda mi vida, como los valores inculcados y el amor a uno mismo.

Para mis compañeros de clases, tengo sólo palabras de agradecimiento, especialmente por aquellos momentos en los que pude ser inferior a sus expectativas: ha sido un camino largo y duro en el que, algunas veces, la fijación por lograr tus objetivos te hace olvidar la importancia del contacto humano.

Sin embargo, como en todas las actividades de la vida, siempre al final hay algunos criterios que te permiten priorizar y es por ello que debo resaltar mis agradecimientos para todos mis compañeros.

Quiero expresar mi agradecimiento al Lic. Francisco Arturo Rivera Vera quien fue un compañero siempre generoso y dispuesto como pocos, que compartió conocimientos y experiencias de tipo profesional y personal que fueron de gran valor para realizar este proyecto.

Todo en conjunto ha hecho que alcance este objetivo por eso enhorabuena, esto también va por ustedes, gracias por todo su apoyo durante este proyecto.

RESUMEN

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar cuales son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento.

Los sistemas de evaluación de desempeño laboral han sufrido una evolución constante. Durante mucho tiempo, han puesto toda su energía en los objetivos impuestos a los trabajadores, presionando a los mismos a realizar constantes esfuerzos para alcanzarlos.

Hoy en día la tendencia está cambiando, las compañías ponen el foco de la evaluación en las competencias y conductas de los trabajadores. El fin último sigue siendo el mayor rendimiento de la empresa y la mejora de los beneficios económicos, pero el medio para conseguirlo ha cambiado. Es esencial la comunicación, el diálogo y que exista un feedback positivo continuo. Se busca el desarrollo profesional de los trabajadores, su satisfacción laboral, otorgarles la posibilidad de tener planes de carrera, es decir, la formación y el desarrollo de los trabajadores es la nueva tendencia de las evaluaciones del desempeño, ya que se considera que el aprovechamiento de las competencias de los mismos es lo que proporcionará éxito a las organizaciones.

índice

PORTADA	1
AGRADECIMIENTO.....	2
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE. (ANTECEDENTES).....	10
1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	10
1.1.2 MISIÓN.....	10
1.1.3 VISIÓN.	11
1.1.4 VALORES.	11
1.1.5 ORGANIGRAMA	12
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
1.2.2 POLÍTICA DE CALIDAD	13
1.2.3 SERVICIO QUE OFRECE EL DESPACHO ADUANAL	13
1.2.4 LOGÍSTICA DE LA EMPRESA.....	13
1.2.5 CONSULTORIA DE LA EMPRESA.....	14
1.2.6 CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	14
1.2.7 SOPORTE TECNOLÓGICO.....	14
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	15
1.4 PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZANDOLOS.....	16
1.5 OBJETIVOS.....	17
1.5.1 Objetivo general:	17
1.5.2 Objetivos específicos:	17
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	18
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS	20
2.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL	20
2.1.2 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
2.1.3 VENTAJAS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	24
2.1.4 BENEFICIOS PARA EL JEFE.....	25
2.1.5 BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO	25
2.1.6 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN	26
2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.1 EL GERENTE.....	28
2.2.2 EL COLABORADOR.....	29
2.2.3 EL EQUIPO DE TRABAJO	29
2.2.4 EL AREA DE GESTION PERSONAL	29
2.2.5 COMISIÓN DE EVALUACION.....	30
2.3 MÉTODOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	33
2.3.1 METODO DE EVALUACION LABORAL DE DESEMPEÑO POR RESULTADOS.....	34
2.3.2 Criterios de Desempeño	35
2.3.3 Evaluando el Desempeño	36
2.4 PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	36
2.4.1 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.....	37

2.4.2 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO ..	41
2.5 FASES DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	43
2.5.1 PRINCIPALES FASES DE UN PROCESO DE EVALUACION:.....	45
2.5.2 APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:	47
2.5.3 Implicaciones del proceso de evaluación.	48
2.5.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PROFESIONAL DE RRHH	48
CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
REALIZADAS.....	50
3.1 Material	50
3.1.1 Población.....	50
3.1.2 Muestra.....	50
Tabla 1.....	50
3.1.3 Unidad de Análisis	51
3.1.4 Fuentes	51
Fuente: Elaboración propia	Tabla 2... 51
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.2 PROCEDIMIENTOS	52
3.2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	52
3.2.3 Operación de la Variable.....	53
Tabla 3.....	53
Análisis estadístico.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	55
4.1 Presentación y discusión de resultados.....	55
4.1.1. Presentación de Resultados	55
4.1.2 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.....	55
INSTRUCCIONES.....	56
TABLA DE EVALUACION	57
Cuadro 1	58
Cuadro 2.....	58
Tabla N°1 Evaluación del desempeño Gerente de Recursos Humanos	59
Cuadro 3	60
Cuadro 4.....	60
Tabla N°2 Evaluación del desempeño Gerente de Asistente de Producción	61
Cuadro 5	62
Cuadro 6.....	62
Tabla N°3 Evaluación del desempeño Jefe de Nomina	63
Tabla N°4 Evaluación del desempeño Auxiliar de Nomina	65
Cuadro 9.....	66
Cuadro 10.....	66
Tabla N°5 Evaluación del desempeño Auxiliar Administrativo.....	67
Cuadro 11	68
Cuadro 12.....	68
Tabla N°6 Evaluación del desempeño Jefe de Reclutamiento.....	69
Cuadro 13.....	70
Cuadro 14.....	70
Tabla N°7 Evaluación del desempeño Auxiliar de Reclutamiento	71
Cuadro 15.....	72
Cuadro 16.....	72
Tabla N°8 Evaluación del desempeño jefe de capacitación.....	73
Cuadro 17.....	74

Cuadro 18	74
Tabla N°9 Evaluación del desempeño Auxiliar de capacitación	75
Cuadro 19	76
Cuadro 20	76
Tabla N°10 Evaluación del desempeño jefe de Selección	77
Cuadro 21	78
Cuadro 22	78
Tabla N°11 Evaluación del desempeño Auxiliar de Selección.....	79
4.1.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
CONCLUSIONES	84

INTRODUCCIÓN

La tarea de evaluar el desempeño laboral constituye un aspecto básico de la gestión de los RR.HH. en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El Gerente de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en la organización. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad. La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño laboral.

La tarea de evaluar el desempeño laboral constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño laboral la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño laboral permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño

CAPITULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O

ÁREA DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE. (ANTECEDENTES).

1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Estamos constituidos por un conjunto de empresas dedicadas al comercio exterior, fundadas por el A. A. Don Manuel M. Enciso Rivera, quien obtuvo la Patente de Agente Aduanal No. 300 en el año de 1951, para operar en la aduana del Puerto de Veracruz.

Por sustitución, se le asignó al Sr. Manuel O. Enciso Villarreal la patente local no. 539 en Febrero de 1975, volviéndose Agente Aduanal Nacional en 1991 con el número de autorización 3020. Partiendo de este momento, se empezó a operar en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

En noviembre de 1993 se incorporó a la sociedad la patente No.1074 otorgada al Lic. Edmundo O. Enciso Villarreal, autorizándose para operar como patente nacional No. 3496 en 1995.

La fortaleza de nuestro grupo se consolida en enero de 2012 con la incorporación de la patente 3533 de A.A. Miguel Enrique Mireles García, lo cual nos permitiéndonos operar directamente por las aduanas de Nuevo Laredo y Colombia. (S.C C. E., s.f.)

1.1.2 MISIÓN.

En **Corporativo Enciso, S. C.** somos una Agencia Aduanal cuya misión es proporcionar al cliente seguridad en sus operaciones, satisfaciendo sus necesidades y expectativas de manera eficiente a través de nuestro personal, con ética, honestidad y lealtad para brindar un servicio integral.

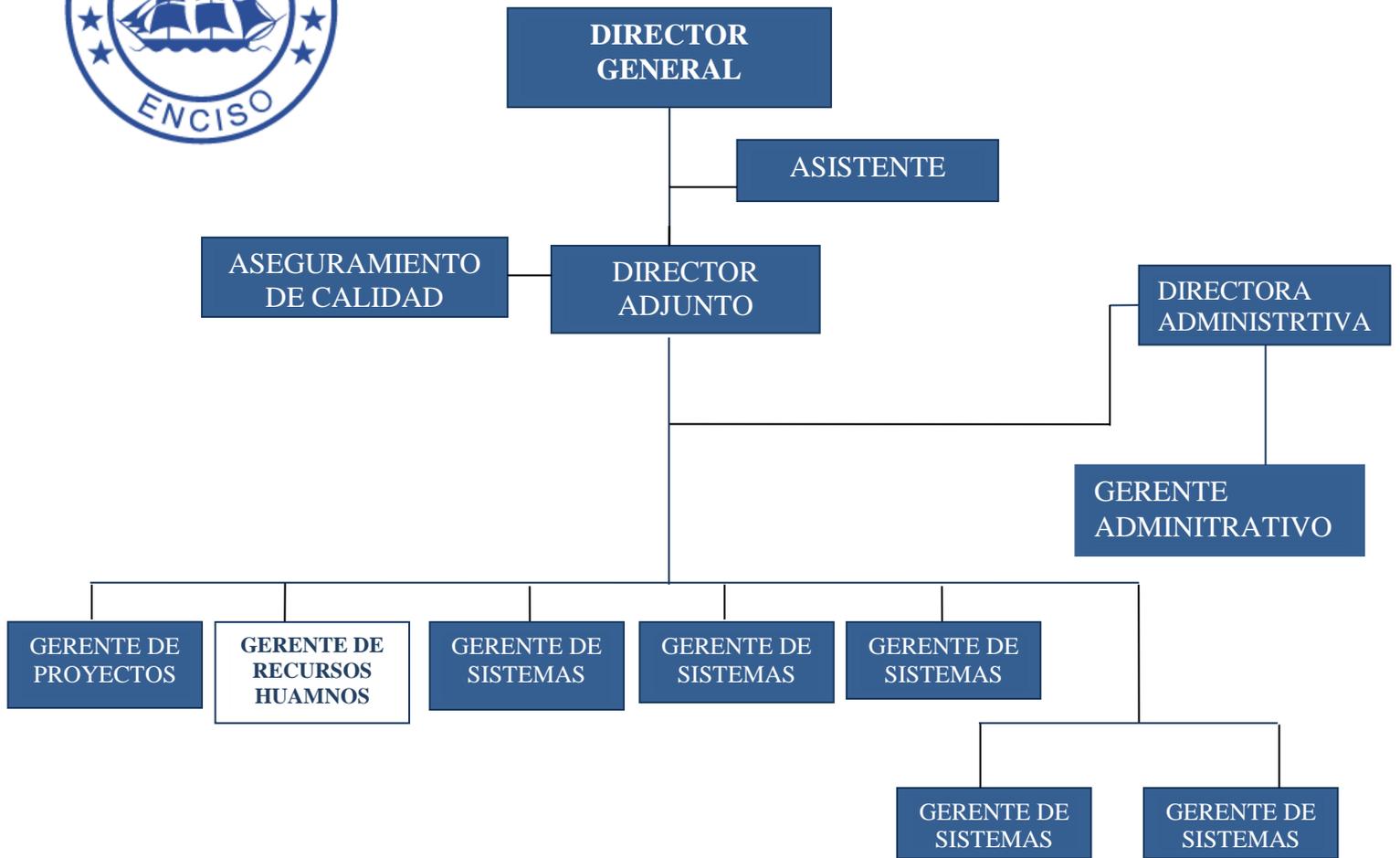
1.1.3 VISIÓN.

Ser eje de las operaciones de comercio exterior en el mercado y mantenernos como la mejor opción con nuestros clientes.

1.1.4 VALORES.

- **Honestidad:** Cumplir con las instrucciones emitidas a través de sus encomiendas y cuidar celosamente de los fondos depositados para efectuar los desaduanamientos.
- **Lealtad:** Proporcionar a nuestros clientes la absoluta confianza de que la información privilegiada que contamos de ellos será celosamente resguardada.
- **Ética:** Garantizamos que nuestros servicios cumplan con los lineamientos que se apliquen a cada encomienda.

1.1.5 ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CORPORATIVO ENCISO S.C.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Corporativo Enciso es una empresa preocupada por la calidad en el servicio y la satisfacción total de sus clientes, por lo que nos regimos bajo los estándares de diversos organismos los cuáles garantizan la calidad en las operaciones además de brindar la seguridad y confianza como Agentes Aduanales.

1.2.2 POLÍTICA DE CALIDAD

En **Corporativo Enciso** Nuestro Sistema de Gestión de Calidad mantiene como su más alto compromiso la satisfacción del cliente, por ello atendemos nuestras operaciones en Comercio Exterior en un marco de legalidad y eficiencia cumpliendo los requisitos determinados por las autoridades y los requisitos acordados con nuestros clientes.

La mejora continua en nuestros procesos, recurso humano y sistemas de información mantienen consistentemente el logro de los objetivos de calidad establecidos

1.2.3 SERVICIO QUE OFRECE EL DESPACHO ADUANAL

- Despacho Aduanal Marítimo, Terrestre y Aéreo.
- Asignación de Ejecutivos In-House dentro de las instalaciones de su Empresa.
- Diseño e Implementación de Reportes Web e Interfaces a la medida.
- Clasificación Arancelaria de Mercancías para nuevos proyectos.

1.2.4 LOGÍSTICA DE LA EMPRESA

- Contratación de Almacenes Generales y de Depósito Fiscal.
- Tramitación de Seguros nacionales e internacionales.
- Fianzas.
- Armado y/o coordinación de cadena de suministro (SCM, Supply Change Managment)
- Transportación Internacional: Aéreo, Marítimo, Terrestre, Intermodal.
- Empaque, Embalaje y Etiqueta

- Almacenamiento y Reexpedición de Mercancías.
- Consolidación y Desconsolidación de Mercancías.

1.2.5 CONSULTORIA DE LA EMPRESA

- Consultoría Fiscal-Aduanal en cuanto a Normas, Restricciones y Regulaciones No Arancelarias.
- Tramitación y Gestoría en las diferentes Secretarías de Estado y/o Dependencias Gubernamentales de manera presencial o a través de la Ventanilla Única.
- Consultoría para implementación y Seguimiento de Anexo 24.
- Auditorías de Comercio Exterior.
- Asesoría en Logística Especializada. (SCM- Supply Change Management.)

1.2.6 CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA

- Cursos de actualización sobre los diferentes temas de entorno al Comercio Exterior y Logística.

1.2.7 SOPORTE TECNOLÓGICO

Nos preocupamos por estar a la vanguardia en Tecnologías de Información. Nuestra área Corporativa de Desarrollo nos permite brindar a nuestros socios de negocios

Una amplia gama de herramientas que facilitan la trazabilidad, supervisión y manejo de sus embarques, Así mismo, contamos con la capacidad de desarrollar reportes e interfaces adaptables a sus sistemas,

Ahorrando tiempos de captura y minimizando los márgenes de error a través de reportes personalizados a los cuales puede acceder las 24 horas del día desde cualquier dispositivo conectado a internet.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.

Se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Algunas de las funciones principales de RRHH se detallan a continuación:

Reclutamiento y selección. Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

Inducción. Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

Capacitación. Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

Remuneraciones. Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las

compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

Motivación y clima laboral. Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

Pero cabe destacar que básicamente del área de RRHH depende toda la empresa, todo el departamento de una empresa deben girar en torno a esto para que la empresa pueda tener un buen funcionamiento y beneficios, porque una empresa depende totalmente de la gestión humana y si esta no cumple con los parámetros y perfiles de los puestos que se necesita es muy difícil que la empresa pueda salir hacia delante.

1.4 PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZANDOLOS.

La tarea de evaluar el desempeño laboral constituye un aspecto básico de la gestión de la Recursos Humanos en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a las consecuencias de los objetivos individuales departamentales y globales de la organización.

Uno de los principales problemas para medir el nivel de competencia de los trabajadores es la subjetividad, por tano es necesario utilizar un sistema que contenga factores cuantitativos o mensurables el cual permita minimizar los errores y también aproximarnos a la medida real del desempeño.

Corporativo Enciso S.C. es una empresa aduanal que no ha determinado el actual nivel de competencia de su personal, por cuanto los procesos de selección, inducción y capacitación no se han llevado a cabo de una manera estructurada; del mismo modo Corporativo Enciso no cuenta con un sistema de evaluación de su personal basado en competencias para poder distribuir adecuadamente sus cargos e identificar sus debilidades ni fortalezas.

Es por ese motivo que se realizara una evaluación de desempeño laboral para medir su desempeño laboral en el departamento de recursos humanos y así evaluar si el personal asignado a los diferentes puestos, están al nivel de las exigencias.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general:

Determinar si el nivel de competencias alcanzado por los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C. es el esperado para cada uno de sus puestos.

1.5.2 Objetivos específicos:

- A. Identificar indicadores de desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C.
- B. Medir el desempeño por competencias del personal del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C.
- C. Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.

- D. Comparar los resultados obtenidos para cada determinar el factor problema, que hace que el desempeño laboral de los trabajadores no sea ejecutado correctamente.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El presente Manual de Evaluación de Desempeño busca determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. A través de este instrumento se busca establecer un sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación.

La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el quehacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto le ayudará al trabajador a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo. Además, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Para que este proceso sea completo, se debe evaluar respetando las fechas, establecidas para su aplicación dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es importante hacerlo, ya que es un acto que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener una retroalimentación sobre los resultados para corregir los errores y fortalecer los aciertos).

A través de este Instrumento de Evaluación de Desempeño se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo malo (debilidades

que se deben trabajar). Generando así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar.

Como instrumento de administración de personal, este Manual permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin último de alinear los objetivos individuales con los de la organización.

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.¹

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.²

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

¹ (S., 2015)

² (Avila)

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.³

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación de Desempeño Laboral, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.

³ (Martín)

- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la Evaluación de Desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2.1.2 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:⁴

⁴ (Martín)

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. ⁵
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos - algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.

⁵ (Martín)

- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.⁶

2.1.3 VENTAJAS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

⁶ (Idalberto, 2012)

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.1.4 BENEFICIOS PARA EL JEFE

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

2.1.5 BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.
- Contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.⁷
- Puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios⁸

⁷ (Idalberto, 2012)

⁸ (Idalberto, 2012)

2.1.6 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos

- revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera ⁹

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir. ¹⁰

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

⁹ (Idalberto, 2012)

¹⁰ (Idalberto, 2012)

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño.

2.2.1 EL GERENTE

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de

trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal. ¹¹

2.2.2 EL COLABORADOR

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

2.2.3 EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

2.2.4 EL AREA DE GESTION PERSONAL

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no

¹¹ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

2.2.5 COMISIÓN DE EVALUACION

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño laboral corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.¹²

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos¹³
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.

¹² (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

¹³ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

1º Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos
- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
- Un representante de los colaboradores

2º Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3º Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4º Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal. Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe

esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.¹⁴
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.

¹⁴ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Evalúa los resultados de los subordinados.
- **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.¹⁵

2.3 MÉTODOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos

¹⁵ (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1998)

procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo ¹⁶

2.3.1 METODO DE EVALUACION LABORAL DE DESEMPEÑO POR RESULTADOS

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal

¹⁶ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.¹⁷

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

2.3.2 CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

¹⁷ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

2.3.3 EVALUANDO EL DESEMPEÑO

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.¹⁸

2.4 PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación

¹⁸ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

- Que se desarrollen prejuicios personales ¹⁹
- Que se presente el efecto “halo”
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central
- Que se produzca un efecto de indulgencia
- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

2.4.1 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- 1. Escalas de Puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

¹⁹ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

2. Lista de Verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.²⁰

3. Método de Selección Forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a

²⁰ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no ²¹estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- 4. Método de Registro de Acontecimientos Críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- 5. Escalas de Calificación Conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo

²¹ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- 6. Método de Verificación de Campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.

Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.²²

- 7. Métodos de Evaluación en Grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más

²² (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.²³

- 8. Método de Categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
- 9. Método de Distribución Forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).
- 10. Método de Comparación por Parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.²⁴

2.4.2 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

²³ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998)

²⁴ (Dessler, 2009)

- 1. Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- 2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- 3. Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación

²⁵una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se le somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.5 FASES DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

1.- METODOLOGIA:

1. Identificación previa de las actividades y, en su caso, de los objetivos a conseguir en cada puesto de trabajo.

²⁵ (Dessler, 2009)

Si queremos evaluar cómo responden las personas en sus puestos de trabajo, es prioritario tener identificados las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar en su puesto y cuyo desempeño será evaluado.

2. Elección del Sistema con el que serán medidos los resultados

Es imprescindible que, tanto por el evaluador como por parte del evaluado, se conozcan los criterios, cualitativos o cuantitativos, con los que serán medidos los resultados. Básicamente, se utilizan dos procedimientos o sistemas que son los que incluimos en este informe:

SISTEMA I: Evaluación del Desempeño según las Actividades

Se evalúa con este sistema, el nivel de cumplimiento de las distintas actividades que tiene asignadas, de forma habitual, cada puesto de trabajo. Es por ello que es preciso, como se ha indicado, que estas actividades estén previamente identificadas y conocidas, por los ocupantes de cada puesto.²⁶

SISTEMA II: Evaluación del Desempeño por Objetivos

Con este sistema lo que se evalúa es el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para cada puesto y de los que estuvieron informados los ocupantes de los puestos e incluso se fijaron de mutuo acuerdo. En la medida en que la fijación de objetivos se haga de acuerdo con los ocupantes de los puestos, estos se implican más.

PARTICIPANTES:

- I. El Superior Jerárquico: Es el que asume la responsabilidad del proceso de evaluación y que debe observar los siguientes criterios.

- Ser objetivo e imparcial.

²⁶ (Dessler, 2009)

- Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.²⁷
- No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
- Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

II. El Evaluado: Es el que mejor conoce cómo ha desarrollado su trabajo y debe conocer el Sistema de Evaluación; debe actuar en los siguientes términos:

- Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora.
- Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- Sacar conclusiones sobre la mejora futura en el desempeño de su puesto.
- Qué debe hacer, cómo y con qué ayudas de la empresa puede contar.

PROCESO DE EVALUACION:

La Evaluación del Desempeño debe ser un proceso continuo a través del que jefe y subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo y corrigiendo desviaciones si las hubiera.

La práctica empresarial efectúa de manera formal una Evaluación del Desempeño con periodicidad anual habitualmente, que queda documentada, y que sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones en prácticamente todos los aspectos que están relacionados con las personas en la empresa.

Para llevar a cabo una aplicación del proceso de Evaluación, se han establecido unas Guías que permiten con facilidad la Evaluación por Actividades y para la Evaluación por Objetivos.

2.5.1 PRINCIPALES FASES DE UN PROCESO DE EVALUACION:

²⁷ (Dessler, 2009)

El desarrollo normal de un proceso de evaluación requiere llevar a cabo una serie de actividades que estructuramos en las siguientes fases:

- I. **Comunicación Interna:** Todo el personal debe conocer el Sistema de Evaluación del Desempeño y en especial los objetivos a conseguir, metodología, y el papel de cada uno en el proceso.
- II. **Actualización:** Las actividades y responsabilidades de los puestos deben ser actualizadas y revisadas. De esta forma, todos conocerán qué actividades y qué objetivos se van a evaluar en ese período.

2.- REVISIÓN Y CONTROL:

Terminada la cumplimentación del formato de Evaluación del Desempeño, recomendamos hacer una revisión global de la misma en términos, fundamentalmente, de verificar si el resultado obtenido coincide con la propia percepción del evaluador. Si no fuese así, o se ha aplicado mal el Sistema y debe revisarse o puede que la Evaluación Global realizada personalmente por el evaluador es inadecuada.²⁸

3.- COMUNICACION:

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben ser comentados personalmente con el evaluado.

Esta fase final cierra el proceso de la evaluación y aporta unos beneficios importantes entre los que merece la pena destacar los siguientes:

- Cada persona tiene así una información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa. Conoce qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar.
- Este proceso constituye para el evaluado un factor de motivación importante.
- Se mejora el grado de comunicación entre jefes y subordinados.²⁹

²⁸ (Dessler, 2009)

²⁹ (Dessler, 2009)

2.5.2 APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Como instrumento de gestión de los Recursos Humanos, la Evaluación del Desempeño tiene aplicación muy directa en los principales procesos entre los que se destacan:

- **RETRIBUCION:** Permite incorporar en este proceso un factor de gran motivación como es que se reconozca y contemple en la retribución una componente diferenciadora debida al propio desempeño de cada persona.
- **FORMACION:** Las necesidades de mejorar de los evaluados son alcanzables, muy frecuentemente, vía formación por lo que la Evaluación del desempeño constituye una base importante para elaborar el Plan de Formación de la empresa.
- **ADECUACION PERSONA/PUESTO:** También aquí es un elemento de apoyo importante para conseguir el mejor encaje de las personas en las organizaciones. En ocasiones, una baja evaluación puede ser debida a que esa persona no está en el puesto adecuado, lo que se puede apreciar con el análisis y seguimiento de la evaluación.
- **ANALISIS DE POTENCIAL:** Las personas tienen muchas más competencias que las que normalmente emplean en su trabajo y a través del proceso de evaluación y de la comunicación de resultados se puede detectar este potencial que la persona podría aportar a la empresa en su puesto de trabajo o incluso en otros.
- **MOTIVACION:** En este objetivo, tan perseguido por las empresas, tiene igualmente incidencia la Evaluación del Desempeño. La propia satisfacción que supone el conocer cómo es valorado uno en su trabajo y qué debe hacer para mejorar, es un factor indiscutible e importante de motivación. La consideración por el evaluado de que en función de esa evaluación pueden

³⁰derivarse futuras mejoras profesionales o económicas supone también una componente de motivación importante.

2.5.3 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

2.5.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PROFESIONAL DE RRHH

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos.

El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo.

³⁰ (Dessler, 2009)

Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos.

Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente.³¹

Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados.

Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.³²

³¹ (Dessler, 2009)

³² (Dolan, 2017)

CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

3.1 MATERIAL

3.1.1 POBLACIÓN

Está conformada por los trabajadores que laboran en la empresa Corporativo Enciso S.C. de la ciudad de Veracruz, pertenecientes al área de Recursos Humanos, siendo en total 11 trabajadores.

3.1.2 MUESTRA

Está constituido por 11 trabajadores que laboran en el área de Recursos Humanos de la Empresa Corporativo Enciso S. C. ciudad de Veracruz. Dada la naturaleza de la composición de la muestra, el tipo de muestreo es no probabilístico censal, en razón a que todos los colaboradores del área de Recursos Humanos participaron de la investigación.

PUESTOS	Nº	%
Gerente de Recursos Humanos	1	0,09
Asistente de Recursos Humanos	1	0,09
Jefe de Nomina	1	0,09
Auxiliar de Nomina	1	0,09
Auxiliar Administrativo	1	0,09
Jefe de Reclutamiento	1	0,09
Auxiliar de Reclutamiento	1	0,09
Auxiliar Administrativo	1	0,09
Jefe de Departamento	1	0,09
Jefe de Archivo	1	0,09
Auxiliar de Archivo	1	0,09
TOTAL	11	1,00

Tabla 1

3.1.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Está constituido por el trabajador del área de Recursos Humanos de la Empresa Corporativo Enciso S.C.

3.1.4 FUENTES

Para extraer información se usó:

Fuentes Primarias: personal de la empresa Corporativo Enciso S.C, de quienes se obtuvo información a través del cuestionario que se les aplicó.

Fuentes Secundarias: Instrumento de gestión y bibliografía sobre el tema en estudio.

FUENTES	TECNICA	INTRUMENTO	MUESTRA
Primaria	Cuestionario	Cuestionario	Trabajadores del Área de Recursos Humanos
Secundaria	Análisis Documental	Fichas Técnicas, Resúmenes	Bibliografías

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

3.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de investigación: Análisis Documental

Instrumento de investigación: Formato de Evaluación de Desempeño, que el personal del área de Recursos Humanos respondió para obtener información necesaria para este estudio.

3.2 PROCEDIMIENTOS

3.2.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptiva, estadística, analítica y síntesis.

3.2.2 Diseño de contrastación

Siendo la investigación no experimental descriptivo de corte transversal se utilizó el siguiente esquema:

$$M \rightarrow X$$

Dónde:

M: 11 trabajadores del área de Recursos Humanos.

X: Nivel de competencia alcanzado.

Si el nivel de competencia de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C., está por debajo del nivel esperado entonces la hipótesis planteada es aceptada.

3.2.3 OPERACIÓN DE LA VARIABLE

Variable a medir	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
<p>Nivel de competencia del personal del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C.</p>	<p>Resultado de la aplicación en conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que generan un desempeño sustentable en la organización.</p>	<p>Calidad Profesional.</p> <p>Actitud frente al trabajo</p>	<p>Credibilidad Técnica.</p> <p>Productividad</p> <p>Iniciativa – Autonomía.</p> <p>Tolerancia a la Presión.</p> <p>Colaboración.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Trabajo en Equipo.</p> <p>Aprendizaje Continuo.</p>

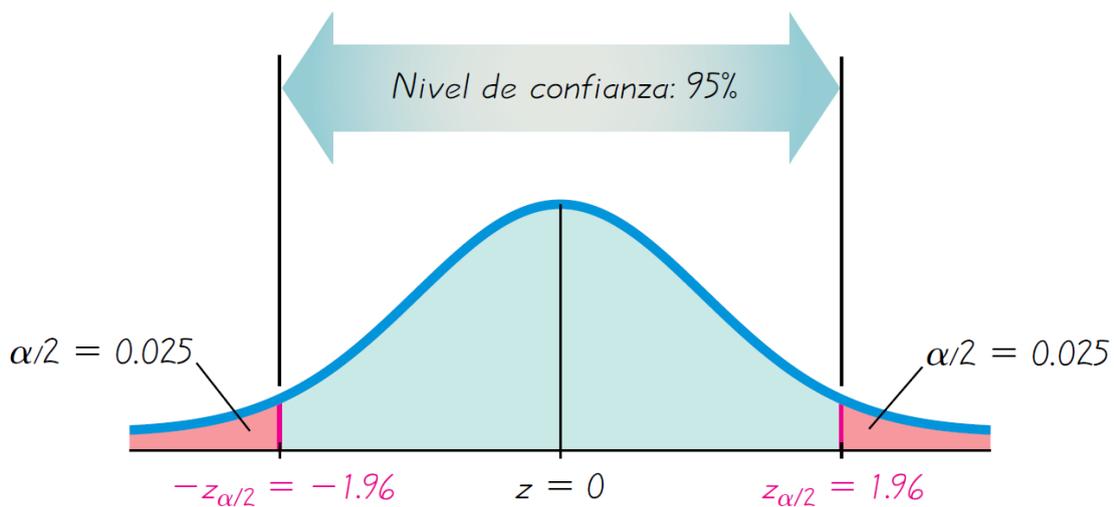
Tabla 3

3.2.4 PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS.

Para el procesamiento de datos se empleó el programa Excel, para facilitar el orden, clasificación y acumulación de información. El análisis de datos se hizo en función de los cuadros y gráficos respectivos que contienen la información del personal del área de R.H.

Para la aplicación de la prueba de hipótesis, se hizo uso de la prueba estadística "t-student", utilizada en el programa SPSS versión 2.0, la que se utiliza para muestras pequeñas ($N < 30$), que es el caso de nuestra investigación.

Esta prueba permite establecer la diferencia entre el valor deseado y el valor medido, en un intervalo de confianza establecido para la investigación (95 %de confianza)



ANALISIS ESTADISTICO

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la medición del nivel de competencia del personal del área de Recursos Humanos, se basó en la empresa y divididas en dos dimensiones: en la dimensión calidad profesional se consideraron credibilidad técnica, productividad, iniciativa – autonomía y tolerancia a la presión como competencias. Dentro de la dimensión actitud frente al trabajo se consideraron las siguientes competencias: colaboración, responsabilidad, trabajo en equipo y aprendizaje continuo. Para la medición de las competencias se hizo uso de una escala del 1 al 5 donde:

Necesidad de mejora urgente

Necesidad de desarrollo

Normal

Muy bueno

Excelente.

El formato se aplicó de manera individual en una oficina adecuada especialmente para los propósitos de la investigación dentro de las instalaciones de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y comparando con los niveles óptimos requeridos para cada puesto de trabajo en el área de Recursos Humanos.

4.1.2 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Para poder determinar datos concretos sobre la evaluación de los trabajadores del departamento de recursos humanos se creó un cuestionario que a continuación se presenta:

CUESTIONARIO.

EVALUADO-----
PUESTO-----
EVALUADOR-----
FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Necesidad de mejor urgente: 1---Inferior. -Rendimiento laboral no aceptable.

Necesidad de desarrollo: 2---Inferior al promedio – Rendimiento

Normal: 3---Promedio – Rendimiento laboral bueno.

Muy bueno: 4---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno. Excelente: 5---Superior – Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación
7. La entrega de las fichas de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos días de recepcionada la ficha.

AREA DEL DESEMPEÑO RECURSOS HUMANOS	NEC MEJ URG	NEC DESA RR	NORM AL	MU Y BUE N	EXCE LENT E	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Termina su trabajo oportunamente • Cumple con las tareas que se le encomienda • Realiza un volumen adecuado de trabajo 					
CALIDAD						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso racional de los recursos. • No comete errores en el trabajo. • Requiere de supervisión frecuente. • Se muestra profesional en el Trabajo. • Se muestra respetuoso y amable en el trato. 					
RELACIONES INTERPERSONALES						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra Cortés con los clientes y con sus compañeros • Brinda una adecuada orientación a los clientes • Evita los conflictos dentro del equipo 					
INICIATIVA						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos. • Se muestra asequible al cambio. • Se anticipa a las dificultades. • Tiene gran capacidad para resolver problemas. 					
COLABORACIÓN						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo hecho conjuntamente. 					
ORGANIZACIÓN						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica sus actividades • Hace uso de indicadores • Se preocupa por alcanzar las metas 					
TRABAJO EN EQUIPO						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra aptitud para integrarse al equipo • Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo 					
APRENDIZAJE CONTINUO						
SE EVALUO:	<ul style="list-style-type: none"> • Capaces de concentrarse 					

TABLA DE EVALUACIÓN

4.1.3 Gráficas y análisis de los resultados de la encuesta

Cuadro 1. Evaluación de Desempeño laboral. – Gerente de Recursos Humanos

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
GERENTE DE
RECURSOS
HUMANOS
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
GERENTE DE
RECURSOS
HUMANOS
NIVEL
DESEADO

Cuadro 1

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

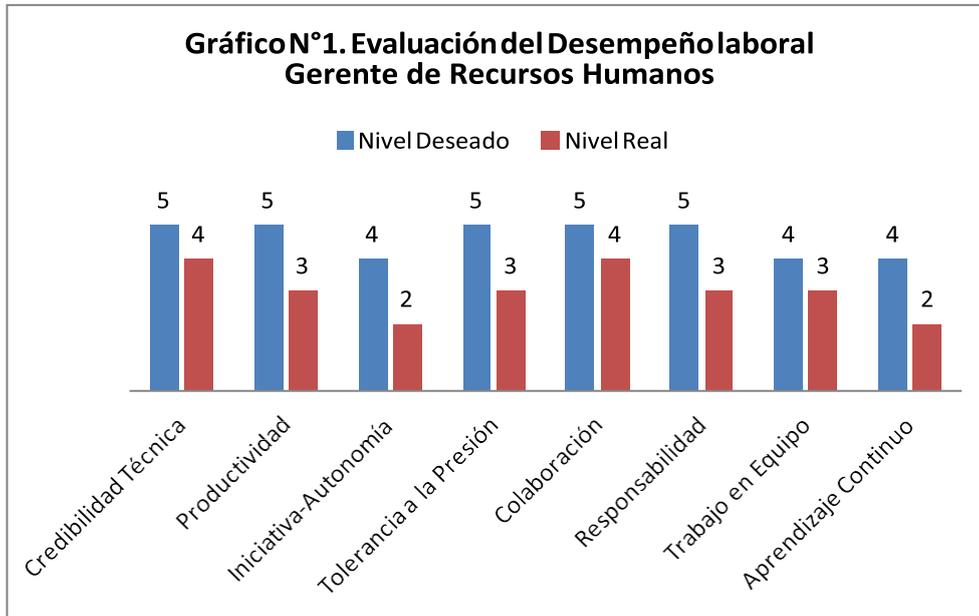
Cuadro 2

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					X
	Productividad					X
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión					X
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo					X

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Format

Tabla N°1 Evaluación del desempeño Gerente de Recursos Humanos



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Encontramos tres brechas significativas: productividad, siendo el nivel deseado 5 y en el cual se obtuvo 3. En iniciativa autonomía, el nivel deseado es 4, sin embargo, se logró obtener 2. Con respecto a responsabilidad, el nivel deseado es 5 pero se logró obtener un nivel de 3. Por último, en aprendizaje continuo, el nivel deseado es 4 pero se alcanzó un nivel de 2.

Cuadro 2. Evaluación de Desempeño laboral. – Asistente de Recursos Humanos

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
ASISTENTE
DE
RECURSOS
HUMANOS
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
ASISTENTE
DE
RECURSOS
HUMANOS
NIVEL
DESEADO

Cuadro 3

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía	X				
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo		X			
	Aprendizaje Continuo			X		

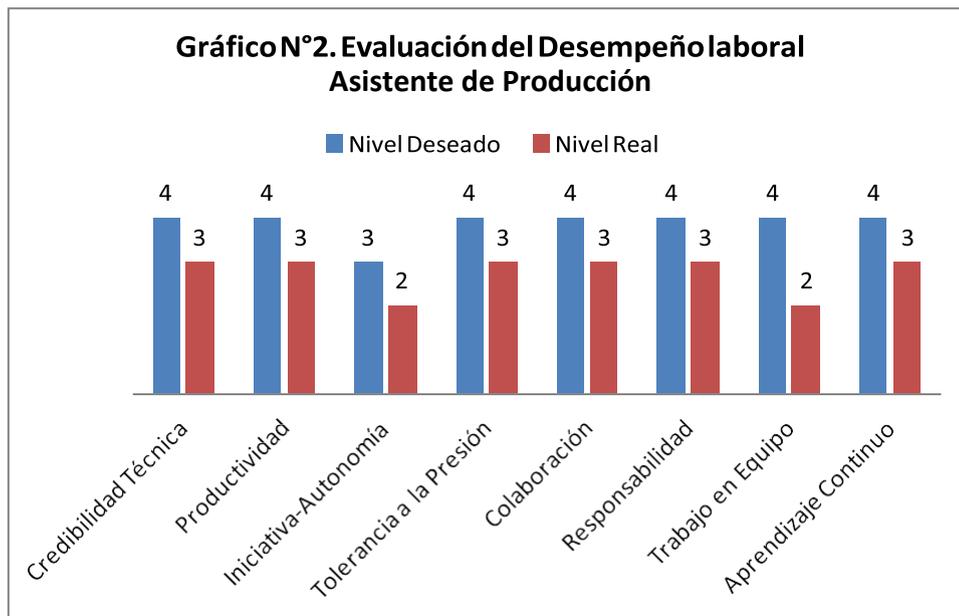
Cuadro 4

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Format

Tabla N°2 Evaluación del desempeño Gerente de Asistente de Producción



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Con respecto al Asistente, podemos resaltar la brecha significativa en Trabajo en Equipo, siendo el nivel deseado de 4 pero se logró obtener un nivel de 2. Las demás competencias están un nivel por debajo del deseado.

Cuadro 3. Evaluación de Desempeño laboral – Jefe de nomina

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
NOMINA
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
NOMINA
NIVEL
DESEADO

Cuadro 5

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión		X			
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo		X			
	Aprendizaje Continuo		X			

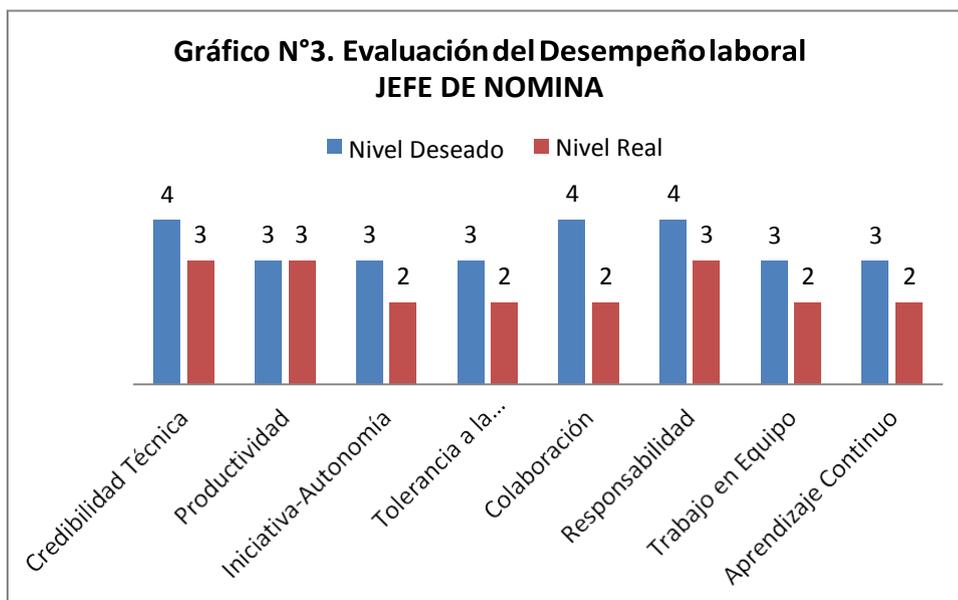
Cuadro 6

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo			X		

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Format

Tabla N°3 Evaluación del desempeño Jefe de Nomina



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, el participante resalta en la dimensión de la calidad Profesional respecto a su productividad, ya que se alcanzó el nivel deseado de 3. Sin embargo, se resalta la brecha significativa en la competencia colaboración, ya que se obtuvo un nivel de 2 siendo el deseado un 4.

Cuadro 4. Evaluación de Desempeño laboral – Auxiliar de Nomina

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR DE
NOMINA
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR DE
NOMINA
NIVEL
DESEADO

Cuadro 7

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión		X			
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo			X		

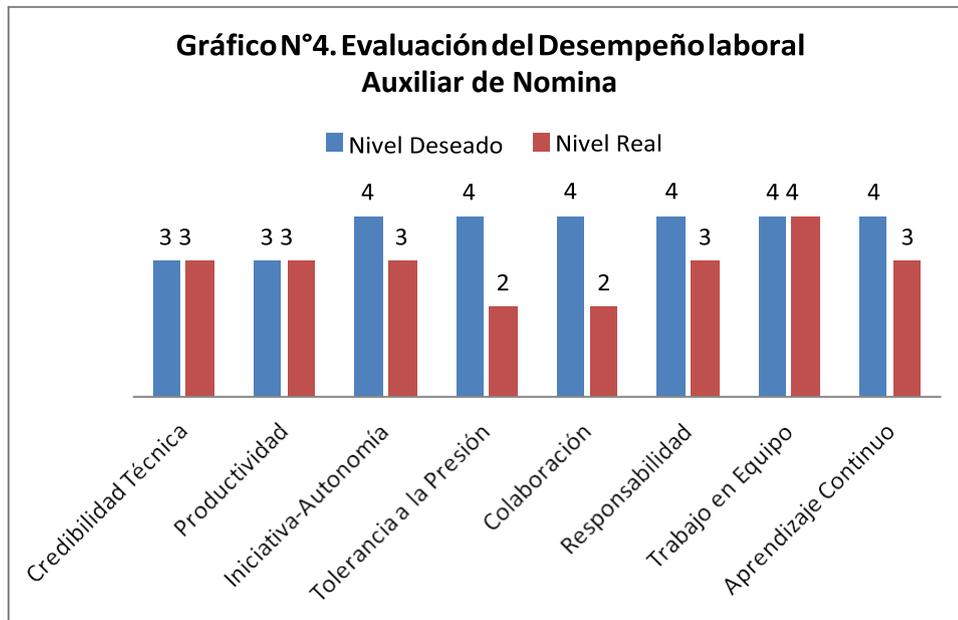
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato

Tabla N°4 Evaluación del desempeño Auxiliar de Nomina



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Aquí podemos apreciar la buena calidad profesional del participante, respecto a su credibilidad técnica y productividad logrando llegar al nivel deseado en ambas competencias, al igual que en trabajo de equipo. No obstante, en cuanto a la tolerancia a la presión y colaboración se muestra una disminución en estos puntos: nivel 4 deseado y nivel 2 obtenido.

Cuadro 5. Evaluación de Desempeño por competencias – Auxiliar Administrativo

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR
ADMINISTRATIVO
NIVEL
MEDIO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR
ADMINISTRATIVO
NIVEL
DESEADO

Cuadro 9

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

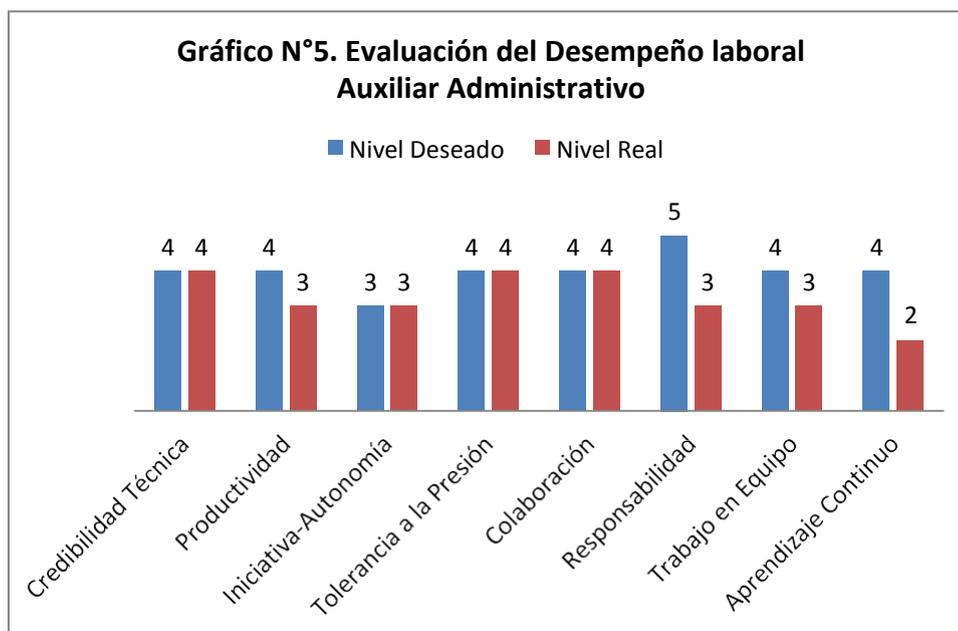
Cuadro 10

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Formato

Tabla N°5 Evaluación del desempeño Auxiliar Administrativo



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación resaltamos la casi óptima calidad profesional del colaborador, tal como refleja los indicadores. Sin embargo, podemos apreciar una baja actitud frente al trabajo, tal como lo demuestran las brechas de competencias como responsabilidad (5 nivel deseado y 3 nivel obtenido) y aprendizaje continuo (4 nivel deseado y 2 nivel obtenido).

Cuadro 6. Evaluación de Desempeño laboral – Jefe de Reclutamiento

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
RECLUTAMIE
NTO NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
RECLUTAMIE
NTO NIVEL
DESEADO

Cuadro 11

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo			X		

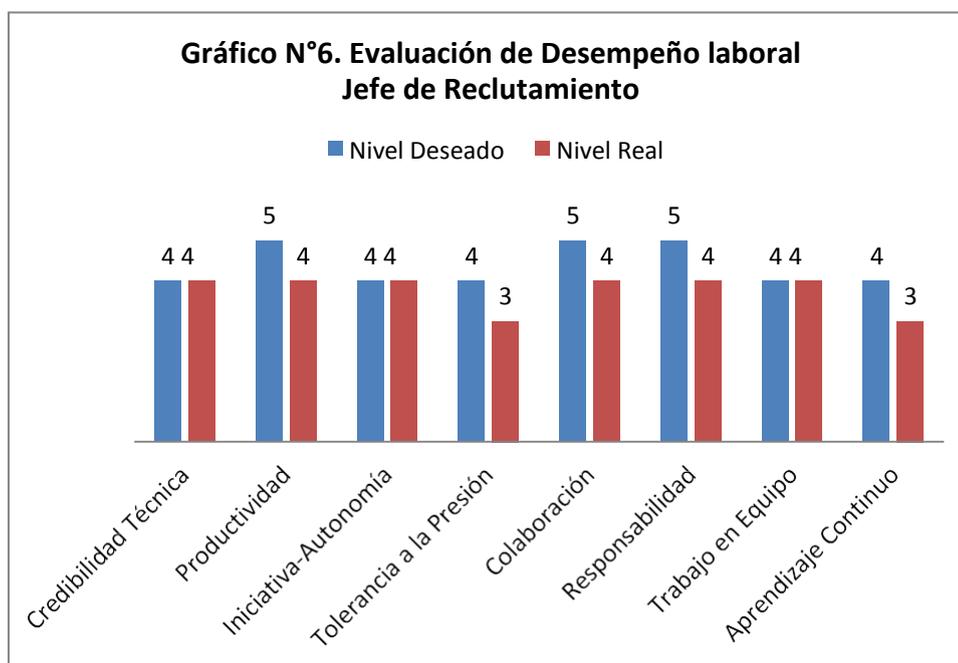
Cuadro 12

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad					X
	Iniciativa - Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo				X	
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente:

Tabla N°6 Evaluación del desempeño Jefe de Reclutamiento



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, apreciamos que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual apreciamos mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido.

Cuadro 7. Evaluación de Desempeño laboral – Auxiliar de Reclutamiento

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUX. DE
RECLUTAMIE
NTO NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUX. DE
RECLUTAMIE
NTO NIVEL
DESEADO

Cuadro 13

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo	X				

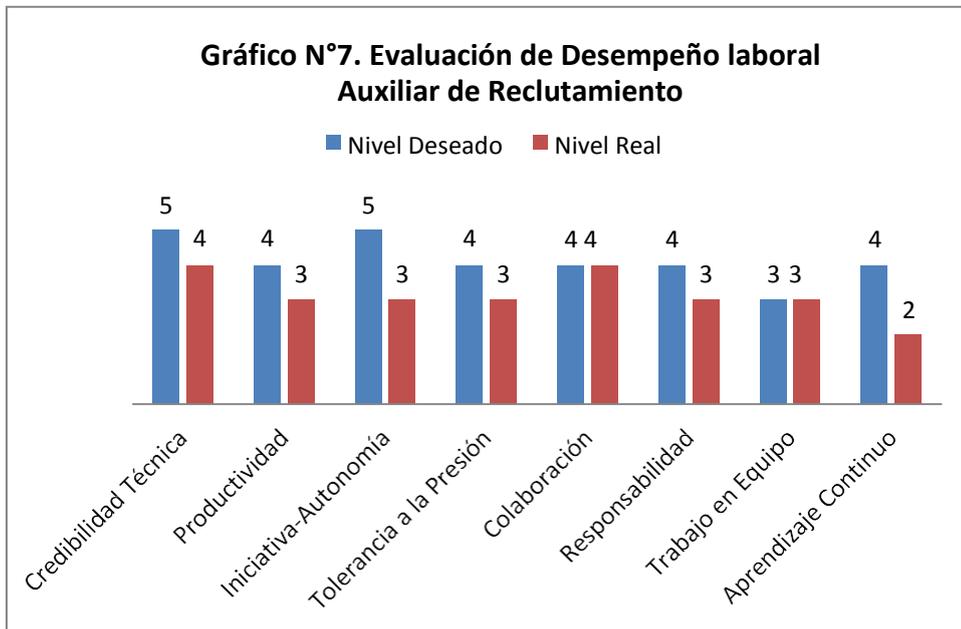
Cuadro 14

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica					X
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía					X
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Formato

Tabla N°7 Evaluación del desempeño Auxiliar de Reclutamiento



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación, las brechas más significativas se encuentran en Iniciativa - Autonomía y Aprendizaje Continuo. En cuanto a Iniciativa-Autonomía podemos resaltar que se obtuvo un nivel de 3 mientras que el deseado es 5. En cuanto aprendizaje continuo, el nivel deseado es 4 pero se obtuvo un nivel de 2.

Cuadro 8. Evaluación de Desempeño laboral – Jefe de Capacitación

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
CAPACITACIÓN
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
CAPACITACIÓN
NIVEL
DESEADO

Cuadro 15

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

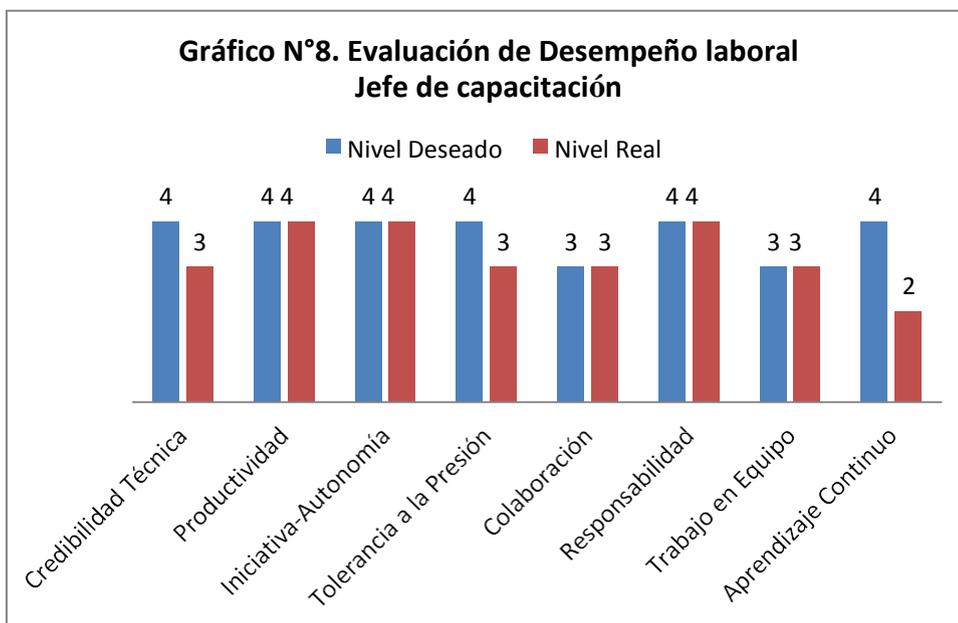
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Formato

Tabla N°8 Evaluación del desempeño jefe de capacitación



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, apreciamos que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual apreciamos mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido. Solamente resaltar que en la competencia de Aprendizaje Continuo la brecha es significativa, logrando obtener un nivel de 2 mientras que lo deseado es nivel 4.

Cuadro 9. Evaluación del Desempeño laboral – Auxiliar de Capacitación

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR
CAPACITACION NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR
CAPACITACION NIVEL
DESEADO

Cuadro 17

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía		X			
	Tolerancia a la Presión			X		
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración		X			
	Responsabilidad			X		
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo		X			

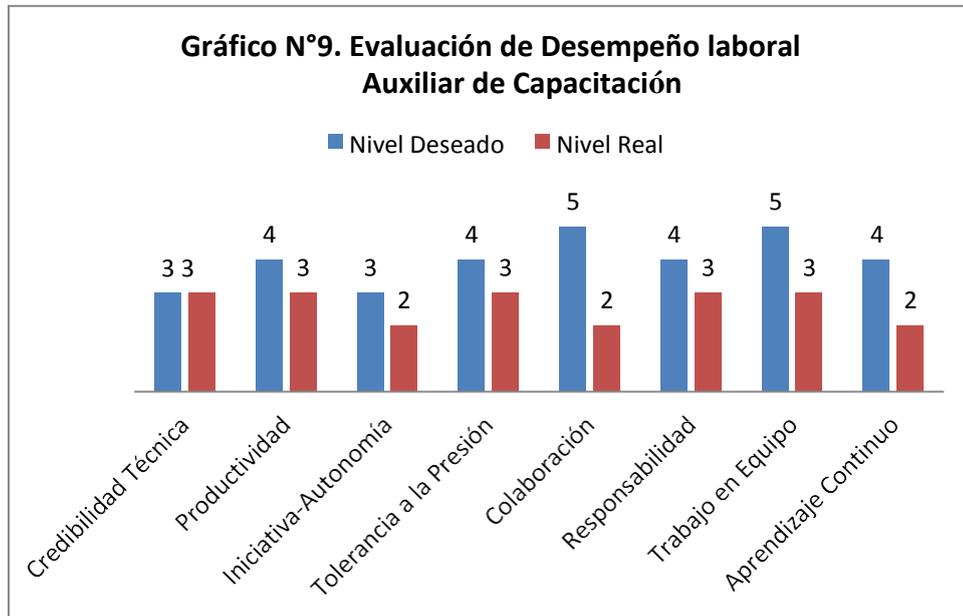
Cuadro 18

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Formato

Tabla N°9 Evaluación del desempeño Auxiliar de capacitación



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En este caso, tres competencias resaltan por sus significativas brechas: Colaboración, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo, todas ellas en la dimensión Actitud frente al Trabajo. En colaboración se obtuvo un nivel de 2 de 5, en trabajo en equipo se obtuvo un nivel de 3 de 5 y en aprendizaje continuo se logró un nivel de 2 de 4.

Cuadro 10. Evaluación del Desempeño laboral – Jefe de Selección

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
SELECCIÓN
NIVEL
MEDIDO

PRODUCCIÓN

PUESTO:
JEFE DE
SELECCIÓN
NIVEL
DESEADO

Cuadro 19

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad			X		
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión	X				
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración			X		
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo	X				

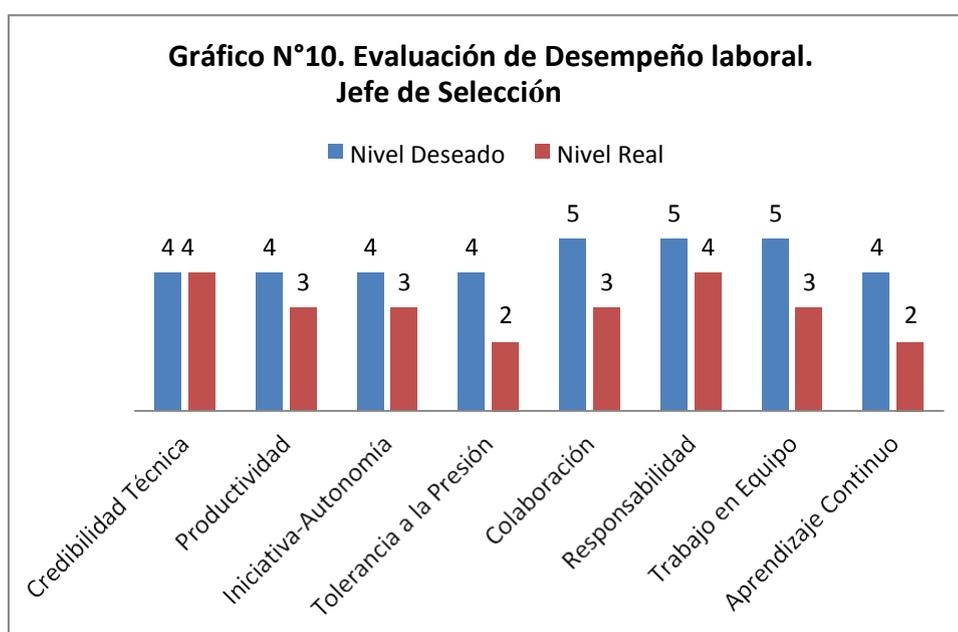
Cuadro 20

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa - Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
	Colaboración					X
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Formato

Tabla N°10 Evaluación del desempeño jefe de Selección



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Este colaborador muestra el mayor número de falencias en la evaluación con respecto a los demás colaboradores, en Tolerancia a la Presión (nivel 2 de 4), Colaboración (nivel 3 de 5), Trabajo en Equipo (nivel 3 de 5) y Aprendizaje Continuo (2 de 4).

Cuadro 11. Evaluación del Desempeño laboral – Auxiliar de Selección

EMPRESA: Corporativo Enciso S.C

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR
SELECCIÓN
NIVEL MEDIDO
PUESTO:

PRODUCCIÓN

PUESTO:
AUXILIAR DE
SELECCIÓN
NIVEL
DESEADO

Cuadro 21

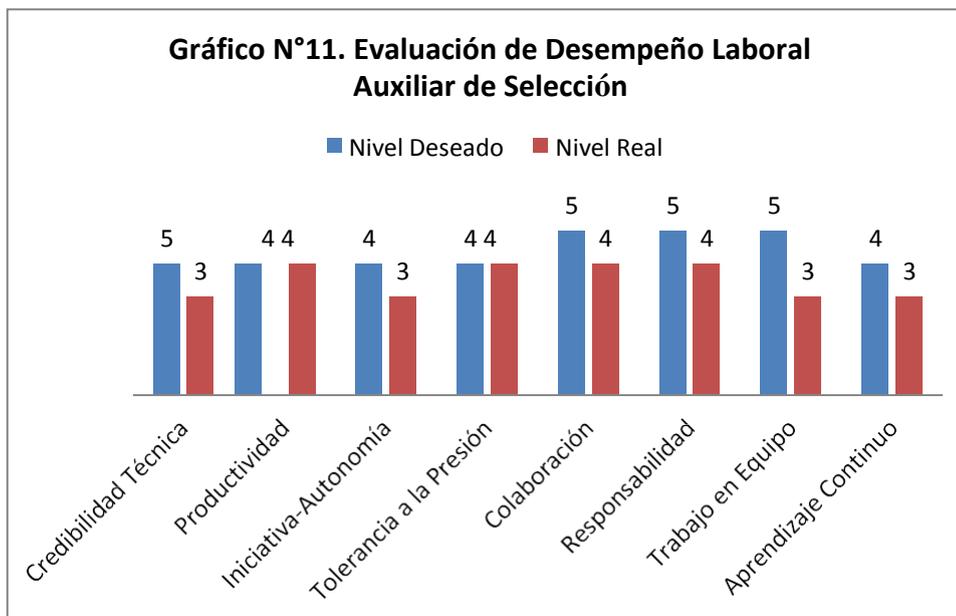
DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica			X		
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía			X		
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración				X	
	Responsabilidad				X	
	Trabajo en Equipo			X		
	Aprendizaje Continuo			X		

Cuadro 22

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	INDICADOR				
		1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad Técnica				X	
	Productividad				X	
	Iniciativa-Autonomía				X	
	Tolerancia a la Presión				X	
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					X
	Responsabilidad					X
	Trabajo en Equipo					X
	Aprendizaje Continuo				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11 Evaluación del desempeño Auxiliar de Selección



Elaboración: Propia

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En esta evaluación podemos notar una aproximación al nivel óptimo requerido, no obstante, resaltamos la brecha significativa en la competencia de Trabajo en Equipo logrando un nivel 3 del nivel 5 deseado.

4.1.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación nos ha permitido determinar el nivel de competencia de cada trabajador del área de Recursos Humanos, de la empresa Corporativo Enciso S.C., habiéndose delimitado las ocho competencias a evaluar. Estas competencias fueron establecidas por los investigadores.

Es importante decir que la evaluación de desempeño es: Una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Se habla entonces de una herramienta de medición para conocer el desempeño del trabajador, mediante diversos factores que hacen posible, en un futuro, lograr un mejor rendimiento en su área de trabajo.

Es en ese sentido que consideramos relevante la presente investigación, ya que nos ha permitido conocer el Nivel de Competencias alcanzado por los trabajadores del área de Recursos Humanos, de la empresa Corporativo Enciso S.C, así como establecer las competencias requeridas y el nivel deseado para cada una de ellas, para los diferentes puestos.

La evaluación de desempeño laboral tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas en el grado que son requeridas por el puesto. Es por ello la importancia haber establecido los criterios de medición o indicadores para establecer los niveles de competencia, cumpliendo lograr de esta manera el objetivo específico uno, al considerar ocho competencias agrupadas en dos dimensiones. En la dimensión calidad profesional se establecieron: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa-Autonomía y Tolerancia a la Presión.

En la dimensión actitud frente al trabajo: Colaboración, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo.

Una vez establecido las competencias a medir, se procedió a establecer la escala o el grado requerido para cada puesto y su significado, quedando de la siguiente manera:

1. Necesidad de mejora urgente
2. Necesidad de desarrollo
3. Normal
4. Muy bueno
5. Excelente.

La aplicación del formato de evaluación de desempeño laboral, logrando cumplir el segundo objetivo específico de la investigación, nos ha permitido obtener los resultados del nivel de competencia actual por cada trabajador.

Con respecto al Gerente de Recursos Humanos, la gráfica N°1 nos muestra el contraste entre el nivel esperado con el nivel alcanzado. Su evaluación nos indicó el poco liderazgo respecto a la competencia de Iniciativa-Autonomía, donde la brecha es significativa.

Otro aspecto relevante es la brecha en Aprendizaje continuo, que refleja poco interés en la formación y actualización de temas referidos a su puesto. Importante resaltar, la necesidad de mejorar las competencias productividad y responsabilidad, factores claves para el manejo de un equipo y el área.

Analizando el gráfico N°2, el caso del Asistente de Recursos Humanos, hemos encontrado la brecha significativa en Trabajo en Equipo, que nos señaló la poca interacción con sus afines y una baja actitud frente al trabajo. En las demás competencias, se encontró un nivel por debajo de lo deseado.

Jefe de Nomina, gráfico N°3, se resaltó la dimensión de la calidad Profesional respecto a su productividad. Sin embargo, podemos decir también que hay poco

apoyo de su persona a las labores de la empresa, tal como lo señaló la brecha de la competencia Colaboración.

Auxiliar de Nomina, gráfico N°4, se apreció la buena calidad profesional del participante, respecto a su credibilidad técnica y productividad.

No obstante, en cuanto a la tolerancia a la presión y colaboración se muestra una disminución en estos puntos, que conlleva a una baja actitud frente al trabajo.

Auxiliar Administrativo N°5, se resaltó la casi óptima calidad profesional del colaborador, tal como refleja los indicadores. Sin embargo, podemos apreciar una baja actitud frente al trabajo, tal como lo demuestran las brechas de competencias como responsabilidad y trabajo en equipo.

Para el Jefe de Reclutamiento N°6, se apreció que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, en el cual se pudo encontrar mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido.

Con respecto al Auxiliar de Reclutamiento gráfico N°7, las brechas más significativas se encontraron en Iniciativa - Autonomía y Aprendizaje Continuo. En cuanto a Iniciativa-Autonomía podemos resaltar la poca innovación y creatividad por parte del colaborador, el cual se refleja en la competencia. Por último, la brecha en Aprendizaje Continuo nos indica poco interés por estar actualizado en su especialidad.

En la evaluación del Jefe del Departamento, se apreció que el colaborador se asemeja al óptimo de lo requerido del puesto, donde existen mínimos márgenes de falencias. Tanto su calidad profesional como su actitud frente al trabajo son casi lo requerido. Solamente resaltar que en la competencia de Aprendizaje Continuo la brecha es significativa.

En el caso del Auxiliar de del Departamento, gráfico N°9, tres competencias resaltaron por sus significativas brechas: Colaboración, Trabajo en Equipo y

Aprendizaje Continuo, todas ellas en la dimensión Actitud frente al Trabajo. Esto nos indica una baja disposición para el cumplimiento de sus labores.

Para el Jefe de Archivo, gráfico N°10, se resaltó las brechas en cuatro competencias: Tolerancia a la Presión, Colaboración, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo. Este colaborador mostró el mayor número de falencias en la evaluación con respecto a los demás colaboradores.

Por último, la evaluación del Auxiliar de Archivo, se resaltó una aproximación al nivel óptimo requerido, no obstante, resaltamos la brecha significativa en la competencia de Trabajo en Equipo.

Por lo expuesto anteriormente, el presentar los cuadros para cada trabajador evaluado, logrando cumplir el objetivo específico, nos permitió hacer un análisis diferenciado resaltando las diferencias con mayor significancia. Añadiendo a este análisis los resultados de la prueba de hipótesis, se pudo encontrar algunos datos que llamaron la atención. Si bien es cierto, la mayor diferencia entre promedios lo tiene el gerente de producción, no necesariamente significa que es el que está más lejos del nivel de competencia esperado.

En términos generales, hemos podido apreciar que las diferencias entre los promedios esperados como obtenidos nos pueden brindar un panorama para poder ver que todos los puestos están por debajo del nivel esperado, pero no nos brindó con exactitud qué puesto es el que tenía el peor puntaje, es decir, que puesto se encontraba más lejano al nivel deseado.

Considerando el objetivo general de la presente investigación, se determinó que el nivel de competencia de los trabajadores del área de Recursos Humanos no es el esperado para cada uno de sus puestos, quedando demostrada la hipótesis, por cuanto así lo muestran los resultados de los niveles de competencia por medio de la aplicación de la Evaluación de Desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Se pudo aplicar el formato de evaluación de desempeño por competencias al personal del área de Recursos Humanos, siendo adaptado al Manual de Organización y Funciones de la empresa, lo que permitió identificar indicadores de desempeño laboral para cada uno de los puestos de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C. divididos en dos dimensiones. Para la dimensión calidad profesional se establecieron: Credibilidad Técnica, Productividad, Iniciativa-Autonomía y Tolerancia a la Presión. En la dimensión actitud frente al trabajo: Colaboración, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Continuo.

De acuerdo a la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias, se pudo medir el nivel de competencia del personal del área de Recursos Humanos de la empresa Corporativo Enciso S.C y se obtuvo que no es el esperado para cada uno de sus puestos, ya que se encuentran por debajo del nivel requerido o deseado.

De manera individual, cada cuadro mostró los errores o debilidades de cada colaborador, el mismo que será tomado en cuenta para tomar medidas correctivas y desarrollar planes de acción que permitan alcanzar el nivel de competencia requerido para cada puesto.

RECOMENDACIONES

- Implantar un programa diferenciado de capacitación para cada puesto y así poder disminuir gradualmente las brechas encontradas en la evaluación de desempeño.
- Revisar y actualizar periódicamente los niveles exigidos de las competencias para cada puesto con la finalidad de determinar si son los adecuados.
- Establecer como práctica de la empresa la retroalimentación individualizada cada vez que se realiza la evaluación de desempeño laboral a los colaboradores y así evitar un clima tenso dentro de la organización.
- Establecer el modelo de gestión por competencias para desarrollar todos los procesos en el área de recursos humanos, entre ellos la evaluación del desempeño laboral.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

A continuación se muestran las competencias desarrolladas durante la estancia en la empresa.

- Ética.
- Compromiso.
- Decisión.
- Tenacidad.
- Resistencia.
- Automotivación.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Reconocer los éxitos y aportaciones de otros.
- Pensamiento analítico.
- Análisis de problemas.
- Comunicación escrita.
- Manejo de estrés.
- Niveles de trabajo.
- Uso adecuado de la tecnología
- Escribir correctamente acerca de mi práctica profesional

EXPERIENCIA PERSONAL PROFESIONAL ADQUIRIDA

A manera muy personal puedo decir que este proyecto me ha dado un gran aprendizaje y el cual ha sido de gran ayuda, obteniendo conocimiento del departamento de recursos humanos de cualquier empresa, en este caso de la empresa Corporativo Enciso. S.C.

Estos aspectos fueron de gran ayuda para poder realizar este proyecto de una manera más eficiente y efectiva:

Comunicación:

En la base del proyecto, ya que, sin comunicación adecuada, ninguna de las mejoras hubiera podido ser realizada. Este proyecto nos ha ayudado mucho a buscar la mejor manera de expresar mis ideas ante los administrativos, como ante los colaboradores.

Trato hacia las personas:

Un aspecto totalmente importante es que aprendí a trabajar con personas y aprender de ellas para tener un mejor desempeño en mis actividades, al mismo tiempo que poder apoyar en las actividades de los demás.

Trabajo en equipo:

El tener relación con muchos departamentos y proveedores nos ha dado la oportunidad de reconocer la importancia del trabajo en equipo. Así mismo, gracias a ello, entendimos que lo más importante es involucrar a todos y hacerlos sentir parte de un proyecto tan importante. Esto genera confianza y la oportunidad de ser escuchado.

Liderazgo:

El ser responsable de actividades que involucran a más personas nos ha dejado un gran aprendizaje de cómo hacer que las actividades se cumplan.

Toma de decisiones:

Un aspecto de gran importancia para nosotros como ingenieros es la toma de decisiones, ya que estas influyen directamente al proyecto por lo que es necesario conocer el entorno de una decisión, así como sus posibles consecuencias para tomar la mejor posible.

Capacidad de análisis

Al estar dentro de procesos complejos, fue necesario desarrollar la habilidad de analizar la situación desde muchas perspectivas para una buena toma de decisión.

Manejo y selección de información:

Al estar dentro de un proceso y de un análisis de datos, es necesario conocer la forma de procesar más rápido los datos para seleccionar aquellos que son necesarios.

Compromiso:

Un elemento muy importante sin el cual, ninguna mejora es posible de realizar.

Responsabilidad:

Estar a cargo de actividades nos hizo desarrollar un fuerte sentido de responsabilidad para con la empresa, así como con los empleados.

Referencias Bibliográficas

Sitio Web Corporativo Encisco S.C. Agencia Aduanal Veracruz

<http://www.corporativoencisco.com/>

Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias. La Trilogía (Vol. I)*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.)*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (Octava ed.)*. México D.F.: Mc. Graw Hill.

Descenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Limusa S.A.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal (Octavo ed.)* México: Pearson

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (Quinta ed.)*. Madrid: Pearson.

Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Cengage Learning.

Robbins, S. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal (Séptima ed.)*. México: Cengage Learning.

Siliceo, A. (2002). *Capacitación y Desarrollo de Personal (Cuarta ed.)*.

México D.F.: Limusa S.A.

William, B., & Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw Hill Internacional.

Werther, W., & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Worley , C., & Cummings, T. (2008). Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Cengage Learning.