



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

*“Proceso para la determinación de un plan de evaluación de  
desempeño de los trabajadores en la empresa Propraxis  
Marketing”*

**Tesis previa a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**Autora:**

Alexandra Paola Illescas Calle

**Director:**

Ing. Humberto Jaramillo G.

**Cuenca, Ecuador**

**2008**

Las ideas que aparecen como propias  
son de exclusiva responsabilidad  
del autor.

Alexandra Paola Illescas Cale  
010435043-4

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre Manuel, a mi querida madre Mercedes por sus oraciones y preocupación permanente por mi proyecto de vida.

A mi hermano Bryan que con su cariño ha motivado mis deseos de superación constante.

A mi amado Juan Pablo que con su apoyo incondicional ha logrado ser el pilar de mi vida y el testigo de mis grandes éxitos.

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia quisiera agradecer a Dios, ya que con su bendición de vida he podido realizar este proyecto. A mi familia y amigos porque con su apoyo y palabras de aliento han logrado darme fuerza para lograr mis metas.

Dejo constancia de mi sincera gratitud a las autoridades de la Universidad del Azuay, de la Facultad de Ciencias de la Administración y a su personal docente y administrativo.

De manera especial mi agradecimiento al Ing. Com. Humberto Jaramillo G., Director de Tesis, quien con su asesoramiento académico, me ha permitido estructurar este trabajo de investigación, pues prescindiendo de acciones como las demostradas por él, difícil se tornaría el trabajo elaborado.

También expreso mi reconocimiento a los funcionarios de la empresa Propraxis Marketing, por su confianza, colaboración y apoyo brindado al entregarme la información requerida así como sus valiosos criterios durante el desarrollo de este proyecto.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPITULO I</b> .....	1
1. Generalidades de la Empresa “Propraxis Marketing”.....	1
1.1 Reseño Histórico de la Empresa .....	1
1.2 Concepción del negocio .....	2
1.2.1 Misión .....	3
1.2.2 Visión.....	3
1.2.3 Objetivos .....	3
1.2.4 Metas .....	3
1.2.5 Organigrama.....	4
1.2.6 Función del Departamento de Recursos Humanos .....	5
1.2.7 Responsable del Departamento de Recursos Humanos .....	5
1.2.8 Métodos empleados para la Evaluación de Desempeño .....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b> .....	6
2. Gestión del Talento Humano .....	6
2.1. Conceptos de la Gestión del Talento Humano.....	7
2.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	7
2.3. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	8
2.3.1. Admisión de Personas .....	8
2.3.1.1. Reclutamiento .....	9
2.3.1.2. Selección del Personal.....	9
2.3.2. Aplicación de Personas .....	9
2.3.2.1. Descripción de Cargos .....	9
2.3.2.2. Análisis de Cargos .....	10
2.3.2.3. Evaluación del Desempeño .....	10
2.3.3. Compensación de Personas .....	10
2.3.4. Desarrollo de Personas .....	10
2.3.5. Mantenimiento de Personas .....	10
2.3.6. Evaluación de Personas.....	11
2.4. El Proceso de Evaluación del Desempeño .....	11
2.4.1. Conceptos de Evaluación del Desempeño .....	11
2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	12
2.4.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	13
2.4.4. Métodos y Técnicas utilizados para el desarrollo de este proceso.....	14
2.4.4.1. Escalas Gráficas .....	15

2.4.4.1.1.	Concepto .....	15
2.4.4.1.2.	Ventajas del Método .....	15
2.4.4.1.3.	Desventajas del Método .....	15
2.4.4.2.	Selección Forzada .....	16
2.4.4.2.1.	Concepto .....	16
2.4.4.2.2.	Ventajas del Método .....	16
2.4.4.2.3.	Desventajas del Método .....	16
2.4.4.3.	Investigación de Campo .....	16
2.4.4.3.1.	Concepto .....	16
2.4.4.3.2.	Ventajas del Método .....	17
2.4.4.3.3.	Desventajas del Método .....	17
2.4.4.4.	Método de los incidentes críticos .....	17
2.4.4.4.1.	Concepto .....	17
2.4.4.4.2.	Ventajas del Método .....	17
2.4.4.4.3.	Desventajas del Método .....	18
2.4.4.5.	Listas de verificación .....	18
2.4.4.5.1.	Concepto .....	18
2.4.4.5.2.	Ventajas del Método .....	18
2.4.4.5.3.	Desventajas del Método .....	18
2.4.4.6.	Método de comparación por pares .....	18
2.4.4.6.1.	Concepto .....	18
2.4.4.7.	Método de evaluación participativa por objetivos .....	19
2.4.4.7.1.	Concepto .....	19
2.4.4.8.	Evaluación de 360° .....	19
2.4.4.8.1.	Concepto .....	19
2.4.4.8.2.	Ventajas del Método .....	20
2.4.4.8.3.	Desventajas del Método .....	20
2.4.5.	Beneficios que proporciona la Evaluación del Desempeño .....	20
2.4.5.1.	Beneficios para el individuo .....	21
2.4.5.2.	Beneficios para el jefe .....	21
2.4.5.3.	Beneficios para la empresa .....	21
2.4.6.	Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño .....	22

### **CAPITULO III..... 23**

3.	Modelo de un plan de Evaluación del Desempeño .....	23
3.1.	Análisis Situacional.....	23
3.1.1.	Misión / Visión.....	23
3.1.2.	Factores críticos de éxito.....	23
3.1.3.	Variables ambientales .....	24
3.1.4.	Diagnóstico .....	26
3.2.	Escenarios .....	27
3.2.1.	Selección del modelo o método de Evaluación de Desempeño.....	27
3.2.2.	Objetivos .....	28
3.2.2.1.	Objetivos a Corto Plazo .....	28
3.2.2.2.	Objetivos a Mediano Plazo .....	28
3.2.2.3.	Objetivos a Largo Plazo .....	29
3.2.3.	Estrategias y Tácticas.....	29
3.2.4.	Programación y coordinación de acciones.....	30
3.2.5.	Establecimiento de Controles.....	31

<b>CAPITULO IV</b> .....	32
4. Aplicación del Plan de Evaluación de Desempeño en la Empresa .....	32
4.1. Principios de la evaluación del personal .....	32
4.2. Selección de personas responsables de evaluar .....	32
4.3. Determinación de personas por evaluar .....	33
4.4. Fijación de plazo o tiempo límite para evaluar .....	33
4.5. Formulación del cuestionario.....	33
4.5.1. Lo que se va evaluar.....	33
4.5.2. Factores a considerar en la evaluación.....	34
4.5.3. Formato del Cuestionario.....	37
4.6. Recolección de Información .....	41
4.7. Procesamiento de Datos .....	42
4.8. Deducción de Indicadores .....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	68
Evaluaciones físicas efectuadas en la empresa Propraxis Marketing. ....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Diseño de Tesis .....	

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se abordan los diferentes elementos que componen la gestión del talento humano y su papel para el futuro de las organizaciones, destacándose a la evaluación de desempeño como herramienta vital para estimar rendimiento y elevar la potencialidad del talento humano; para evidenciar su importancia, el objetivo de este estudio es que después de una investigación teórica, un análisis interno y situacional se logre implantar un proceso de evaluación de desempeño en la empresa Propraxis Marketing proponiendo como metodología la evaluación de 360°, considerada esta como una de las más participativas y democráticas, base primordial para localizar el personal más competente y formular políticas o estrategias que logren estimular la mejora continua como filosofía empresarial.

## **ABSTRACT**

In this paper are include different elements that compose the administration of the human talent and their rol for the future of the organizations, standing out to the acting evaluation as a vital tool to estimate performance and to elevate the potentiality of the human talent, to evidence their importance, the intention of this study is that after a theoretical investigation, an internal and situational analysis is possible to implant a process of acting evaluation in the Propraxis Marketing Company proposing as methodology the considered evaluation of 360°, being this methodology one of the most participative and democratic, principal element to locate the most competent personnel and to formulate political or strategies to stimulate the continuous improvement as managerial philosophy.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, como consecuencia de un permanente cambio las empresas se han visto obligadas a ajustarse a dicha situación enfrentando nuevos retos, entre ellos y quizá uno de los más importantes es el incremento del protagonismo del elemento humano dentro de las organizaciones es así que al ser considerado el capital principal, el cual posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda organización es ahora llamado talento humano y su correcta administración ha conformado tareas decisivas para alcanzar el éxito empresarial y poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo.

De acuerdo a lo anterior, el talento humano es clave de éxito para toda empresa, por lo tanto su desempeño pasaría a ser factor decisivo del futuro empresarial, de ahí que entre las múltiples funciones y procesos que engloba la gestión de talento humano se encuentra la evaluación de desempeño que es una herramienta vital para que la empresa estime su rendimiento y elabore un plan de mejora continua a través de una retroalimentación enfocada a maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño, en nuestro medio, las empresas no tienen la preocupación y el conocimiento necesario para realizar la implementación de este proceso. Es en este sentido y en busca de que la evaluación se convierta en una práctica social se identificó la necesidad de proponer a Propraxis Marketing una estrategia clara para mejorar el desempeño de su talento humano y así alcanzar los objetivos de la empresa de manera más certera.

El estudio realizado se centró íntegramente en la evaluación del desempeño, que tiene como objetivo fundamental instaurar un proceso eficiente de evaluación basada en la participación como lo es la evaluación de 360°, con un previo análisis situacional tanto interno como externo y de esa manera llegar a conocer y medir el potencial de los empleados para efectuar estrategias, establecer políticas y métodos, que permitan destinar recursos necesarios para convertir la empresa Propraxis

Marketing en una institución sólida, conformada de un personal comprometido y competitivo.

En tal virtud el contenido de esta investigación aborda todos los aspectos que como requisitos se han establecido para su desarrollo.

En el primer capítulo, se presenta la información necesaria acerca del espacio de investigación; Empresa Propraxis Marketing; tales como: misión, visión, objetivos, políticas; funciones del departamento de recursos humanos y su responsable, además planes de evaluación de desempeño con sus respectivos resultados e identificación de principales deficiencias.

En el segundo capítulo, se fundamenta teóricamente la importancia que tiene en la gestión del talento humano, sus principales conceptos, objetivos y procesos, además se aborda también la aplicación de la evaluación de desempeño, describiendo procesos, técnicas, políticas, objetivos, responsabilidades y beneficios que se espera en la organización, para de esta manera acoplarla y alcanzar un mayor grado de aceptación.

En el tercer capítulo, se presenta un modelo o plan de evaluación de desempeño como resultado de un análisis situacional de la empresa que permita conocer los escenarios para seleccionar el método que se va a emplear, fijar objetivos, estrategias y tácticas que sirvan de instrumentos de medición con el fin de conocer resultados y a partir de estos elaborar una propuesta que proporcione retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo.

En el cuarto capítulo, después de determinar principios, seleccionar participantes y factores a evaluar y formular un cuestionario se aplica el plan de evaluación de desempeño que luego del procesamiento de información se logra deducir indicadores necesarios para alcanzar el objetivo principal del proceso.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones generales que se obtienen con la investigación; así como, la bibliografía referenciada y consultada y los anexos que fundamentan los análisis y criterios seguidos durante la misma.

## CAPITULO I

### 1. Generalidades de la Empresa “Propraxis Marketing”

La información presentada a continuación ha sido autorizada por el gerente de Propraxis Marketing el MBA. Carlos Joaquín Moreno, lo que ha facilitado un conocimiento más a fondo del sentido de la empresa y su historia.

#### 1.1 Reseño Histórico de la Empresa

La empresa Propraxis Marketing S.A., que se dedica a brindar servicio de investigación de mercado y consultoría, nació en mayo del 2002, y durante sus 3 primeros años fue una Compañía de Responsabilidad Limitada y entre sus socios se encontraba el Lcdo. Joaquín Moreno (padre), y sus hijos Master. Bernardo Moreno y MBA. Carlos Joaquín Moreno, profesionales con amplia formación académica en el exterior y nuestro país.

En el año 2005 aproximadamente, con la idea de expandirse y conformar una empresa más sólida y solvente, sus dirigentes tomaron la decisión de transformar su empresa en una compañía anónima con personas destacadas en negocios como lo son los miembros del Grupo Vásquez, uno de los más importantes a nivel nacional, con los cuales pudieron aumentar la infraestructura y fortalecer económicamente a la empresa.

Desde el inicio de sus actividades han realizado conexiones con académicos y profesionales a nivel nacional e internacional, es por eso que en el año 2006 a través de la cesión de un paquete de acciones pasaron a formar parte de SIGMADOS Internacional que fue creada en 1982 en Madrid y en la actualidad es la mayor empresa española de investigación, grupo que actualmente cuenta con oficinas propias en 22 países, distribuidos en Europa, Asia y América, entre los 14 países más importantes esta: España, Portugal, México, Guatemala, El Salvador / Honduras, Panamá, Argentina, Ecuador, Colombia, Uruguay, Venezuela, República Dominicana, Cuba, Filipinas, Bolivia. Está asociada a AEDEMO, ANEIMO, MRS,

AMA, WAPOR, AEC y CIMA, y fue una de las primeras empresas del sector en obtener la calificación ISO 9001.

Esta empresa fue creada con la idea de brindar servicios de marketing a través de investigaciones de mercado, de ahí que experiencias individuales de sus dirigentes en el área de investigación de mercados, marketing y finanzas que datan en promedio de 8 años atrás, se han convertido en la primera y principal proveedora de servicios de investigación y consultoría en la ciudad de Cuenca, cuyo espectro hoy tiene una connotación nacional e internacional ya que con la innovación de sus productos como consultoría y seminarios de capacitación, han logrado desarrollar una importante cartera de clientes, mantener elevados y constantes niveles de crecimiento y ubicarse entre las 10 principales empresas del país en esta rama.

Su firme convicción de llevar a cabo procesos científicos y de alto profesionalismo les han llevado a generar un alto rendimiento en las inversiones en marketing de sus clientes y relaciones de largo plazo. Entre sus principales clientes se encuentran: Emp. Eléctrica Regional Centro Sur, Enlace Negocios Fiduciarios, Indurada, Importadora Tomebamba, Mirasol, Cerámicas Graiman, Muebles Colineal, Cartopel, Servi Hogar, Diario El Mercurio, Mutualista Azuay, Joyería Guillermo Vázquez, Colinas de Challuabamba, Industria de Alimentos La Europea, Hospital Universitario del Río, Hospital Milenium, Tugalt, ETAPA, entre otros.

## 1.2 Concepción del negocio

Propraxis Marketing es una empresa que se dedica a prestar servicios personalizados de marketing a nivel local, nacional e internacional, con el objeto de asesorar a las empresas de un modo más “cercano y personalizado”.

La actividad de la consultora incluye la planificación, organización, dirección y control sobre las líneas de productos, los precios y las promociones. En estas áreas la consultora de marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento conjuntamente con el servicio de investigaciones de mercado que sirve para brindar a sus clientes la información y asesoramiento necesario a cerca de los gustos, necesidades y deseos de

los consumidores ante los bienes o servicios que estas empresas producen. De forma que ellos puedan desarrollar técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

#### 1.2.1 Misión

“Ser una inversión rentable y sustentable para nuestros clientes al apoyar sus decisiones y desarrollo estratégico basándonos en la situación de consumidores y mercados, obteniendo un beneficio justo y conservando siempre como valores fundamentales la honestidad, transparencia y permanente actualización en conocimientos y tecnologías relacionadas con nuestro trabajo” (Documento Publicitario de la Empresa)

#### 1.2.2 Visión

“Convertirnos en el principal referente de servicios de marketing en el austro del país y entre los cinco proveedores más importantes del Ecuador” (Documento Publicitario de la Empresa)

#### 1.2.3 Objetivos

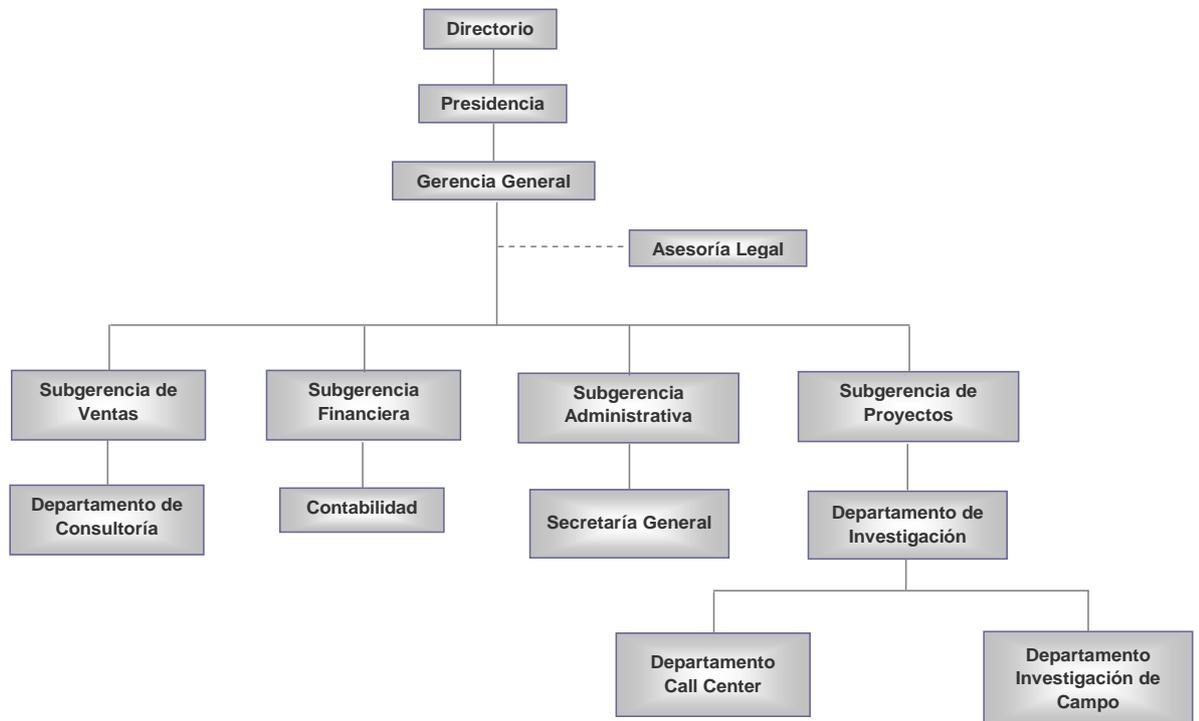
- Convertirnos en los aliados estratégicos en servicios de marketing para nuestros clientes.
- Ser reconocidos por los clientes como una empresa seria y confiable.
- Ofrecer en nuestra institución un buen ambiente laboral.
- Trabajar con un sistema de mejora continua en los productos.

#### 1.2.4 Metas

- Posicionar a la empresa y colocarla entre las 5 empresas más rentables del Ecuador en 3 años.
- Alcanzar una rentabilidad necesaria para el proceso de crecimiento y que sea satisfactoria para los accionistas.
- Consolidarse como una prestigiosa empresa de marketing a nivel internacional.

### 1.2.5 Organigrama

La empresa esta organizada de la siguiente manera:



Fuente: Documento Publicitario de la Empresa

El presente organigrama es la estructura administrativa de la empresa, que representa una organización pequeña de dirección vertical concentrándose la función de administración en la gerencia, ya que los departamentos subordinados en su mayoría no tienen mayor responsabilidad que la propia.

Para describir de mejor manera las personas que constituyen la empresa se debe recalcar que la empresa esta conformada por personal fijo y temporal, ya que al elaborar estudios de mercado se necesita personas temporales que realicen trabajo de campo como son las encuestas y otras que trabajen en el call center realizando encuestas telefónicas, tabulando o realizando control de calidad, de ahí que la empresa cuenta con 16 personas fijas (gerente, jefe de proyectos, jefe de ventas, consultor junior, contador, 4 técnicos de investigación, 2 ejecutivas de investigación, 4 supervisores de campo y 1 secretaria ejecutiva) y un grupo aproximadamente de 30 personas temporales que constan en la base de datos los cuales son contactados para realizar encuestas ya sea en campo o por teléfono.

### 1.2.6 Función del Departamento de Recursos Humanos

La empresa Propraxis Marketing aunque ha crecido mucho desde su existencia, al momento es una empresa pequeña por lo que carece de un departamento de Recursos Humanos, el cual se encargue de todos los procesos que lleva la gestión del talento humano, por lo que el personal se rige bajo políticas generales establecidas por el gerente de la empresa el cual tiene la facultad de administrar al personal y entre las principales funciones se encuentran el reclutar, contratar, establecer cargos y sueldos, realizar asensos y demás acciones que estén de acuerdo al requerimiento y presupuesto de la empresa.

### 1.2.7 Responsable del Departamento de Recursos Humanos

Al carecer la empresa de un departamento de recursos humanos, la responsabilidad de administrar el personal recae directamente en el gerente, sin embargo al dirigir una empresa con personal fijo y temporal, la función de admisión del personal temporal delega a los supervisores de campo y a técnicos de investigación, por lo que se debe considerar la idea de asignar la responsabilidad a una sola persona, que esté a cargo del trabajo en campo como del Call Center, esta persona debe conocer el perfil adecuado para cada departamento con el fin de contratar personas que incrementen beneficio y no costo para la empresa.

### 1.2.8 Métodos empleados para la Evaluación de Desempeño

Propraxis al ser una empresa pequeña cuenta tan solo con métodos de evaluación de desempeño informales que están en función del contacto con las personas, es decir se realiza conversaciones con las personas para establecer las tareas o responsabilidad de una tarea y la fecha plazo para la elaboración de dicho trabajo.

Los resultados del método informal de evaluación se han reflejado en la aceptación de responsabilidad y cumplimiento por parte del empleado, sin embargo es necesaria la implementación de un método adecuado que promueva indicadores necesarios para establecer recompensas o acciones correctivas.

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### 2. Gestión del Talento Humano

En el mundo de hoy en donde la globalización es una consecuencia de un permanente cambio, las organizaciones se han visto obligadas a ajustarse a dicha situación por lo que ha hecho que identifiquen al eje principal de su progreso y éxito en el recurso humano ya que este se ha convertido en el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización y que por su grado de importancia en la actualidad se lo ha llamado talento humano y su correcta administración ha conformado tareas decisivas dentro de la empresa, siendo de esta manera el personal el responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.<sup>1</sup>

El siguiente cuadro resume la dinámica que ha llevado a las empresas a adquirir altos niveles de competitividad



Fuente: (RODRIGUEZ, “Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación y tecnología” Disponible en Web: <http://72.14.205.104/search?q=cache:BjYeR2Lahq0J:www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/121.pdf+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+como+fuelle+generadora+de+innovaci%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec>

CHIAVENATO, “Gestión del Talento Humano”, Páginas (4-6).

## 2.1. Conceptos de la Gestión del Talento Humano

Para poder entender lo que realmente significa la gestión del talento humano es necesario recurrir a conceptos emitidos por varios autores citados a continuación:

“La gestión del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”.<sup>2</sup>

“La administración del personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal desde el puesto administrativo”<sup>3</sup>

“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”<sup>4</sup>

Después de analizar los conceptos de estos autores se puede concluir que la gestión del talento humano es la encargada del proceso de la administración del personal o recurso humano, que parte del reclutamiento hasta la evaluación del desempeño, para lo cual requiere políticas, metodologías adecuadas a la cultura organizacional y que estén claramente enfocadas al logro de un personal eficiente y comprometido lo que ayude a agregar valor a la institución.

## 2.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano permite la colaboración efectiva de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales por consiguiente los objetivos fundamentales que pretende son: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo,

---

<sup>2</sup> BEDOYA, “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” disponible en web [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya\\_se/T\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf)

<sup>3</sup> DESSLER, Administración del Personal, Pág. 2

<sup>4</sup> op.cit, Pág. 6

administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.<sup>5</sup>

### 2.3. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Todas las actividades más o menos rutinarias del Departamento de Recursos Humanos son susceptibles de mejora en calidad, costo, en eficiencia y en eficacia en la consecución de objetivos perseguidos. Los tiempos de selección pueden ser recortados, los procedimientos abaratados, una formación eficiente con mayor impacto en el desempeño de las personas, la retribución puede ser gestionada más equitativamente. La Gestión del Talento Humano tiene la responsabilidad de buscar la mejor manera para el desarrollo del capital humano que necesita la empresa pero para ello necesita un conocimiento profundo de los procesos y técnicas más avanzadas para la Administración de Recursos Humanos.<sup>6</sup>

La gestión del Talento Humano en la practica se efectúa a través de un proceso administrativo que incluye el planear, organizar, dirigir y controlar, lo que indica que para su éxito depende de una buena coordinación y flujo de información confiable y para esto es necesario que el personal vinculado o no a la actividad tenga una adecuada preparación profesional para poder agregar valor a la organización.

CHIAVENATO, I, sintetiza todas las políticas y prácticas para administrar el talento humano en procesos básicos los cuales son dependientes y diseñados de acuerdo a las circunstancias organizacionales de tal manera que están relacionadas con el entorno interno y externo de la empresa, el autor menciona seis procesos que se describen a continuación y sus conceptos también se verán apoyados con varios autores:

#### 2.3.1. Admisión de Personas

Proceso utilizado para incluir nuevas personas capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización, las cuales puedan desempeñarse de la mejor manera en un nuevo puesto o vacante. Pueden

---

<sup>5</sup> Op.cit, Pág. (6-11)

<sup>6</sup> CABRERA, Angel y ROJO Pilar, “Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos”, Instituto Empresa de Madrid”, Páginas (4-6).

denominarse procesos de provisión o suministro de personas que incluye los procesos de reclutamiento y selección de personal.<sup>7</sup>

#### 2.3.1.1. Reclutamiento

“Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, por lo que este proceso es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienden a atraer candidatos tanto internos como externos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.<sup>8</sup>

#### 2.3.1.2. Selección del Personal

“La selección del personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que solo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma”.<sup>9</sup>

Por otra parte Rivas indica que para realizar la selección del personal se debe primero analizar los puestos donde se analizara lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener. El análisis de puestos se divide en descripción de puestos y especificación de puestos.<sup>10</sup>

#### 2.3.2. Aplicación de Personas

Es un proceso utilizado para diseñar actividades que las personas realizan en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño, ya que se considera que la organización es un sistema de papeles o roles. Incluye el diseño y descripción de cargos, orientación de personas y evaluación de desempeño.<sup>11</sup>

##### 2.3.2.1. Descripción de Cargos

CHIAVENATO, I, dice que es “un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace”.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Ib.id, páginas Págs. 82-83

<sup>8</sup> CHIAVENATO, “Administración de Recursos Humanos, Página 173.

<sup>9</sup> DE LA TORRE, “Gestión del Recurso Humano en las PYMES: Construrama Tubos y Conexiones del Golfo.”, disp. en web [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_1\\_c/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_1_c/capitulo2.pdf)

<sup>10</sup> Op.cit, en web [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_1\\_c/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_1_c/capitulo2.pdf)

<sup>11</sup> Ib.id, Págs. 138-139

<sup>12</sup> Ib.id, Pág. 183

### 2.3.2.2. Análisis de Cargos

“El análisis de cargos funciona como un análisis comparativo de las exigencias que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo”.<sup>13</sup>

### 2.3.2.3. Evaluación del Desempeño

“La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”.<sup>14</sup>

### 2.3.3. Compensación de Personas

“La compensación a los empleados son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo y tienen dos componentes básicos como los pagos monetarios directos (sueldos, salarios, bonos) y los pagos monetarios indirectos (Beneficios económicos, seguros, vacaciones pagadas).”<sup>15</sup>

### 2.3.4. Desarrollo de Personas

El desarrollo de las personas es el proceso que se relaciona estrechamente con la educación y es empleado para incentivar capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.<sup>16</sup>

### 2.3.5. Mantenimiento de Personas

Es un proceso utilizado para crear condiciones físicas, ambientales, psicológicas y sociales satisfactorias para las actividades de las personas y estimular a permanecer en la organización. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Ib.id, Pág. 185

<sup>14</sup> Ib.id, Pág. 198

<sup>15</sup> Ib.id, Pág. 396

<sup>16</sup> Ib.id, Pág. 302

<sup>17</sup> Ib.id,, Págs.358-359

### 2.3.6. Evaluación de Personas

Proceso de monitoreo empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, dentro de los determinados límites de variación. Incluye base de datos y sistemas de información gerencial.<sup>18</sup>

Los procesos antes mencionados no siguen obligatoriamente ese orden debido a que estos son situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. La aplicación de cada uno de ellos dependerá de la dirección o gerencia.

### 2.4. El Proceso de Evaluación del Desempeño

En todo momento el hombre evalúa lo que pasa o acontece alrededor, de la misma forma ocurre en las organizaciones pues tienen la necesidad de valorar los procesos de marketing, producción, finanzas, ventas, entre otros y al saber a través del tiempo que el hombre es el gestor de dichos procesos y así mismo el primordial recurso para alcanzar la eficiencia y el éxito de la organización se ha concentrado la evaluación en el empleado ya que desde el momento mismo que es contratado su trabajo pasa a ser comparado y evaluado en términos de costo y beneficio.<sup>19</sup>

#### 2.4.1. Conceptos de Evaluación del Desempeño

ULLOA, Pablo menciona que la evaluación del desempeño constituye una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo, vaga e imprecisa.<sup>20</sup>

DESSLER, Gary, pronuncia que la evaluación de desempeño “consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con la normas establecidas para su desempeño”.<sup>21</sup>

Por otro lado CHIAVENATO, indica que “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultado que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve

---

<sup>18</sup> Ib,id, Págs 416-417

<sup>19</sup> Op,cit, Págs. 355-356.

<sup>20</sup> ULLOA, “El desafío de la Gestión de Recursos Humanos”, Página 141.

<sup>21</sup> Op,cit, Pág, 321.

para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización”.<sup>22</sup>

Según PARRA, M, la evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros.<sup>23</sup>

ZUÑIGA, A, comenta que la evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.<sup>24</sup>

Al analizar los conceptos de los diferentes autores se puede concluir que la evaluación de desempeño es una herramienta de la gestión del talento humano utilizada de forma periódica que sirve para comparar el trabajo de un empleado con el desempeño ideal que considera la empresa, dicha evaluación ayuda a tomar acciones correctivas y de retroalimentación logrando así mejorar la eficiencia en los procesos de la organización a fin de que esta pueda satisfacer las necesidades de un mundo cambiante y globalizado.

#### 2.4.2. Importancia de la Evaluación del Desempeño

GARCÍA, María del Carmen, en su publicación “La importancia de la evaluación de desempeño”, menciona que en un país como el nuestro en donde la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas es común encontrar una carencia de un sistema integral de evaluación y aunque algunas lo tengan muchas de las veces se utilizan indicadores equívocos debido a una falta de capacidad para relacionar los indicadores

---

<sup>22</sup> Opcit, Pág, 198.

<sup>23</sup> PARRA, M La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. Disponible en web: [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com).

<sup>24</sup> ZUÑIGA, A. Evaluación integral de productividad. Disponible en web: [www.deguate.com](http://www.deguate.com)

de desempeño con los objetivos de la organización, por lo que su importancia radica en que al contar con un sistema de medición adecuado con indicadores correctos, se estimula en el empleado la mejora continua, ya que su labor depende de normas previamente establecidas las cuales hacen que el empleado adquiera experiencia y un mayor conocimiento de sus funciones.<sup>25</sup>

#### 2.4.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Cuesta, los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:



Fuente: (CUESTA, Tecnología de Recursos Humanos, disponible en web. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>.)

Chiavenato, Idalberto en su obra titulada “Administración de Recursos Humanos” plantea que los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

<sup>25</sup> GARCÍA. La importancia de la Evaluación de Desempeño, documento en web: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/index.html>

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Además este autor indica que al ser la evaluación de desempeño una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, este objetivo se alcanza con objetivos intermedios como: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa, retroalimentación de información al individuo evaluado y otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias o licencias.<sup>26</sup>

Para ULLOA, Pablo “el objetivo fundamental de la evaluación es verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de una persona en su puesto de trabajo. No solo importan los resultados en términos cuantitativos, sino la forma como los consigue, pues los aspectos cualitativos también son importantes”<sup>27</sup>

#### 2.4.4. Métodos y Técnicas utilizados para el desarrollo de este proceso

Al tener claro que un sistema de evaluación es una herramienta de gerencia que se rige bajo objetivos específicos de la empresa o área administrativa es importante saber que para obtener un buen resultado es necesario que cada empresa o área emplee un método adecuado de acuerdo a sus circunstancias, recursos, objetivos y características particulares del evaluado.

---

<sup>26</sup> Opcit, Páginas 363-365

<sup>27</sup> Opcit, Página 142.

Según CHIAVENATO, Idalberto, en su libro “Gestión del Talento Humano”<sup>28</sup> los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación, y entre los métodos modernos se encuentra el método de evaluación participativa por objetivos, los cuales se les detallará a continuación:

#### 2.4.4.1. Escalas Gráficas<sup>29</sup>

##### 2.4.4.1.1. Concepto

Es el método más utilizado y aparentemente es muy sencillo pero su aplicación exige varios cuidados ya que la subjetividad y los prejuicios del evaluador pueden causar problemas. Este método evalúa mediante factores previamente definidos y graduados ya que se basa en una tabla o formulario de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación que va desde 5 a 10 factores y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño que puede ser de 3 a 5 grados de variación, los empleados que muestren mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre empleados.

##### 2.4.4.1.2. Ventajas del Método

1. Para los evaluadores es un instrumento de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
3. Facilidad en comparación de los resultados de varios empleados.
4. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

##### 2.4.4.1.3. Desventajas del Método

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor probablemente recibirá bueno en los demás factores.

---

<sup>28</sup> Opcit, Página 204.

<sup>29</sup> Opcit, Página 205-206

3. Falla de categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado
7. Evalúa solo el desempeño anterior.

#### 2.4.4.2. Selección Forzada<sup>30</sup>

##### 2.4.4.2.1. Concepto

Método utilizado desde la Segunda Guerra mundial consiste en evaluar a los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe elegir a la fuerza una o dos frases que se asemejen más al evaluado de ahí su nombre elección forzada.

##### 2.4.4.2.2. Ventajas del Método

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales. Evita el efecto de generalización.
2. Aplicación sencilla y no requiere preparación.

##### 2.4.4.2.3. Desventajas del Método

1. Elaboración e implementación compleja.
2. No proporciona visión general de los resultados.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado.

#### 2.4.4.3. Investigación de Campo<sup>31</sup>

##### 2.4.4.3.1. Concepto

Uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación, el cual se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff. Este método se desarrolla

---

<sup>30</sup> Opcit, Página 207

<sup>31</sup> Opcit, Páginas 207-208

con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el supervisor inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones y se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

#### 2.4.4.3.2. Ventajas del Método

1. Implica responsabilidad de línea y función de staff.
2. Permite planear acciones para el futuro.
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

#### 2.4.4.3.3. Desventajas del Método

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

#### 2.4.4.4. Método de los incidentes críticos<sup>32</sup>

##### 2.4.4.4.1. Concepto

Método sencillo, basado en características extremas que representan el desempeño muy positivo o muy negativo. Cada factor de evaluación se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

##### 2.4.4.4.2. Ventajas del Método

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.

---

<sup>32</sup> Opcit, Páginas 208-209

2. Destaca los aspectos excepcionales de desempeño. Las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

#### 2.4.4.4.3. Desventajas del Método

1. No se ocupa de los aspectos normales de desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

#### 2.4.4.5. Listas de verificación<sup>33</sup>

##### 2.4.4.5.1. Concepto

Es una simplificación del método de escalas gráficas, consiste en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado, este método solo lo puede realizar el jefe directo. Existen dos clases de listas de verificación que son las ponderadas y las de preferencia.

##### 2.4.4.5.2. Ventajas del Método

1. Evita en cierto grado el problema de lenidad o mala fe en la calificación.
2. Es un método simple y requiere de poca capacitación de los evaluadores.

##### 2.4.4.5.3. Desventajas del Método

Como el método lo realiza solo el jefe directo este está expuesto a cometer injusticias, por distorsiones o interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores.

#### 2.4.4.6. Método de comparación por pares<sup>34</sup>

##### 2.4.4.6.1. Concepto

---

<sup>33</sup> Opcit, Páginas 209

<sup>34</sup> Ibid, Página 380.

Consiste en clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características.

#### 2.4.4.7. Método de evaluación participativa por objetivos<sup>35</sup>

##### 2.4.4.7.1. Concepto

Sistema de administración avanzado en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de la relación intensa y visión proactiva buscando minimizar la arbitrariedad y autocracia de los involucrados de la evaluación ya que esta evaluación es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Es una evaluación que no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro es por eso que procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados por el gerente.

Los métodos indicados anteriormente pueden ser aplicados de manera única pero en la realidad en casi todas las empresas combinan varias técnicas de evaluación, pero eso depende de la naturaleza, objetivos y cultura de la organización.

#### 2.4.4.8. Evaluación de 360°<sup>36</sup>

##### 2.4.4.8.1. Concepto

Empleado por Morgan Stanley a 2000 profesionales en 1993, es una herramienta que ofrece la participación de otras personas que tienen relación o vinculación relevante con el empleado además del jefe, por lo que se puede obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y hasta su propia auto evaluación, lo que disminuye las distorsiones por subjetividad gracias a la confrontación de las diferentes versiones. El beneficio de este sistema de evaluación radica en la obtención de una imagen más completa y precisa del desempeño del trabajador, lo que facilita el planear una retroalimentación positiva.

---

<sup>35</sup> Ibid, Página 213.

<sup>36</sup> BUETON y DELONG, El proceso de 360 grados para la evaluación de desempeño de Morgan Stanley, Páginas 17.

#### 2.4.4.8.2. Ventajas del Método

1. El sistema es más amplio porque las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

#### 2.4.4.8.3. Desventajas del Método

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

#### 2.4.5. Beneficios que proporciona la Evaluación del Desempeño

Entre PARRA, M<sup>37</sup>, y CHIAVENATO, I<sup>38</sup>, coinciden que los beneficios de una evaluación planeada, coordinada y desarrollada son muy grandes ya que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena

---

<sup>37</sup> PARRA, Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos, *documento en web: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>*

<sup>38</sup> Ibid, Páginas 365-366

aplicación; además ayuda a comprender que el tratamiento de los recursos humanos es un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### 2.4.5.1. Beneficios para el individuo

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.

#### 2.4.5.2. Beneficios para el jefe

Tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### 2.4.5.3. Beneficios para la empresa

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo. Puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la

productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### 2.4.6. Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño

En libro de CHIAVENATO, I, “Gestión del Talento Humano”, explica que como la evaluación de desempeño busca la retroalimentación y el intercambio de ideas para aclarar sus funciones y su contribución a la organización y al cliente, el empleado debería ser el más interesado en este proceso, sin embargo la mayoría de las organizaciones enfocan directamente al departamento de recursos humanos, pero lo ideal sería establecer un sistema sencillo que proporcione toda la información a los protagonistas sin necesidad de intermediarios o terceros. Las diferentes alternativas para la responsabilidad de esta función depende de políticas democráticas o autocráticas de ahí que entre estas están la autoevaluación de desempeño, el gerente, el empleado y gerente, el equipo de trabajo, una evaluación de 360°, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación de desempeño y el órgano de recursos humanos.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Opcit, Páginas 201-204

## CAPITULO III

### 3. Modelo de un plan de Evaluación del Desempeño

#### 3.1. Análisis Situacional

Es necesario realizar un análisis previo de la situación de la empresa para poder aplicar un plan de evaluación del desempeño acorde a las necesidades y expectativas que tiene la empresa.

##### 3.1.1. Misión / Visión

En cuanto a la misión y visión, la empresa se enfoca mucho al cliente, prometiendo un trabajo con valores y mejora continua, sin embargo en su redacción, no considera al talento humano como el medio para alcanzar su objetivo, lo que indica que un plan de gestión del talento humano debe anticiparse con un análisis desde los dirigentes para concienciar la importancia y el beneficio que tendría el empleo de una evaluación de desempeño en la empresa.

##### 3.1.2. Factores críticos de éxito

Para poder planificar la evaluación de desempeño es necesario mencionar los factores críticos imprescindibles para lograr el éxito de la evaluación:

- Apoyo incondicional de la alta gerencia.
- Alto grado de cooperación y colaboración de los empleados de la empresa.
- Interés de la empresa en este proceso para mejora ya que se evitará de contratar un experto para la evaluación, ahorrando dinero y tiempo en conseguir dicho profesional.
- Al ser un proceso que depende del tipo de empresa y personal que la compone se tratará de plantearla de la forma mas flexible posible.

- Los diferentes medios de comunicación y bibliográficos facilitan el acceso a fuentes de información.
- La ubicación de la empresa y el acceso a ella hace que se pueda sentir de mejor manera sus necesidades.
- La tecnología actual es suficiente para poder analizar y presentar resultados de la evaluación.
- Un complemento de un nivel de conocimiento académico y asesoría ayuda a planear de la mejor manera cualquier proceso de recursos humanos.

### 3.1.3. Variables ambientales

Para poder identificar las variables ambientales de las cuales depende la organización se recurrirá a un análisis del ambiente interno y externo de la empresa, en lo que se refiere al personal, su ambiente y sus políticas de gestión, para esto se ha tomado en cuenta a la técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace mas de 20 años llamada FODA y actualmente FORD, una herramienta que nos ayuda a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles, por lo tanto mediante esta técnica podemos conocer las fortalezas y debilidades con relación a los riesgos y oportunidades existentes en el macroentorno.<sup>40</sup>

Con la siguiente matriz se espera correlacionar las oportunidades y riesgos con las fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

	Oportunidades	Riesgos
Fortalezas	¿Cómo esta fortaleza podría contribuir a aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo esta fortaleza podría contrarrestar este riesgo?
Debilidades	¿Cómo esta debilidad nos impediría aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo esta debilidad impediría contrarrestar este riesgo?

Fuente: Grupo Kaizen, San José, Costa Rica, documento en la web:  
[http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis\\_Foda\\_y\\_Analisis\\_Dofa.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf)

<sup>40</sup> Los Programas Internacionales de España, Analisis de situación y potencial de desarrollo, documento web: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/agendaycursos/imserso-generacionales-01.pdf>

## Aplicación de la matriz FORD

		Oportunidades	Riesgos
Fortalezas	El conocimiento suficiente de la empresa y sus características principales.	Para determinar de mejor manera las necesidades de mejora de la empresa.	
	La empresa esta conformada por jóvenes ejecutivos, con gran capacidad e inteligencia	Poder capacitarlos y lograr una mayor colaboración.	
	La empresa nace de una idea innovadora en nuestro entorno.	Posición ideal para un plan que necesita creatividad y proyección	
	Es una empresa dinámica y flexible.	Puede ser ajustable al medio de trabajo fácilmente.	Nuestra sociedad considera a la evaluación de desempeño como una amenaza y no como un medio para mejorar, sin embargo al tener una cultura organizacional que se adapta al cambio no obstaculizará un proceso nuevo de gestión del talento humano.
	Propraxis goza de un buen ambiente laboral por lo que entre empleados y jefes existe una relación sin tensiones ni recelos.	Facilita un acuerdo de objetivos, metas y lo más importante la retroalimentación que busca la evaluación.	Existe interés de la competencia de esta empresa en contratar su personal, lo que sería un gran problema ya que este plan se hace de acuerdo a la persona, su función y responsabilidad y al irse es una pérdida en tiempo y dinero.
	Propraxis ha logrado implementar equipos con tecnología actualizada.	Favorece al trabajo de las personas y por consiguiente a una mejor recolección y proceso de la información.	El retroceso en la tecnología es una causa del subdesarrollo y fracaso en muchas empresas.
	Las remuneraciones competitivas de los empleados de la empresa.	Empleados satisfechos y comprometidos con su labor aminora un hostigo por una evaluación de su desempeño.	La satisfacción del empleado con su remuneración ayuda a contrarrestar los problemas por inestabilidad económica y política del País.
	Las claras políticas de ética y transparencia.	Valores y principios claramente establecidos sirven de guía para el desempeño del personal.	Evita uno de los problemas de la evaluación que se corre cuando se aplica escalas de estimación como el caso de las normas poco claras.
	Por su tipo de servicio la empresa no tiene mucha competencia.	La evaluación de desempeño puede marcar una diferenciación con su competencia.	La competencia puede llegar a conocer los beneficios de este proceso y con una buena imitación lograría alcanzar mejores resultados.
	Empresa conformada por un grupo pequeño de personas.	Puede aplicarse a la mayoría del personal lo que ayudaría a obtener indicadores mas reales.	
Debilidades	Una empresa dirigida por profesionales educados en las mejores universidades de España hace que conozcan de la evaluación de desempeño y su beneficio.	Facilita la autorización del uso de una evaluación de desempeño en la organización.	Sirve de mucho una gerencia consiente de los beneficios del proceso para obtener paciencia ya que el desarrollo de este plan puede ser largo, tedioso y los resultados no siempre son los esperados.
	La relación que tiene Propraxis Marketing con la empresa española Sigmados, hace que compartan políticas organizacionales.	Esta propuesta de evaluación al empleado puede darse a conocer en empresas internacionales de prestigio	
	Las relaciones con empresas clientes de prestigio a nivel nacional e internacional y la experiencia que tienen para evaluar a sus empleados.	Sirve de referencia real para elaborar un plan de evaluación de desempeño.	La falta de experiencia en el empleo de este proceso nuevo corre riesgos de errar.
	El capital limitado y falta de financiación.	Limitan el crecimiento y estabilidad como empresa.	Impide un presupuesto para la evaluación de desempeño.
	Porcentaje significativo de personal temporal.	Grado de compromiso con la empresa llega a ser menor, que el de las personas fijas.	La alta rotación del personal puede hacer que la persona a evaluar cambie a cada momento por lo que se tendría que repetir la evaluación.
	Carencia de un departamento para la gestión del talento humano.	Delegación de responsabilidad y funciones de los procesos de administración del personal a personas no profesionales, de ahí que no existe una clara descripción de puestos y perfiles.	
	Falta de un programa de evaluación de desempeño anterior para la mejora continua.	No es posible tomar referencia de otras evaluaciones y comparar indicadores.	Al no contar con indicadores promedios de evaluaciones anteriores se puede llegar a errar en la interpretación de los mismos.
	Inexistencia de políticas de incentivos que reconozcan el desempeño de las personas.	Causa incertidumbre en los empleados del beneficio que recibirían con la aplicación de este proceso.	La empresa no tiene la posibilidad de realizar programas de incentivos económicos por desempeño para que motive al personal.
La falta de una buena organización y clara delegación de responsabilidad y funciones a desempeñar ha causado una desproporción de trabajo.		Los cuellos de botellas dificultan el flujo de trabajo, lo que puede complicar este proceso.	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4. Diagnóstico

Propraxis Marketing es una empresa pequeña conformada por personal con alto potencial y aunque tenga ya algunos años en funcionamiento, le falta experiencia en la gestión del talento humano con respecto a otras empresas, a demás al carecer de un departamento de recursos humanos no existe un método formal que le permita medir el desempeño de las personas, lo que dificulta su aplicación pues no se tiene una referencia y lo que es más complicado no existe una cultura organizacional acostumbrada a que su trabajo sea evaluado, pero la aparición de esta propuesta ha despertado interés en sus dirigentes promoviendo fácilmente su autorización en el empleo de este proceso, paso clave para que este plan pueda desarrollarse en la empresa ya que con ellos se pueden establecer de mejor manera objetivos, metas y políticas organizacionales y lo mas importante intervendrán con su personal para lograr mayor colaboración.

### 3.2. Escenarios

Como se sabe bien la evaluación de desempeño es un proceso que debe adaptarse a cada empresa y a cada persona evaluada por lo que al elaborar el plan se deberá tener presente que es una empresa que se interesa por su personal pero no lo identifica como el instrumento clave para alcanzar sus objetivos, lo que quiere decir que al ser una novedad en la empresa se espera una reacción al cambio tanto de sus dirigentes como de sus empleados por lo tanto su adaptación dependerá del grado de convencimiento de los beneficios que este plan proponga para que se logre su aceptación, de ahí que se debe aprovechar al máximo de todas las fortalezas y oportunidades que se presentan según la matriz FORD para poder contrarrestar las debilidades y los riesgos que pueden obstaculizar el desarrollo y el éxito de este proceso.

#### 3.2.1. Selección del modelo o método de Evaluación de Desempeño

De los métodos analizados en el capítulo anterior, se ha decidido aplicar el método de 360° por considerarlo apropiado para las personas que trabajan en la empresa, ya que este sistema al ser participativo pretende una evaluación de desempeño basada en una información menos subjetiva o sesgada, lo que ayuda a plantear de mejor manera la retroalimentación.

### 3.2.2. Objetivos

Los objetivos que pretende este plan de evaluación de desempeño se han clasificado de acuerdo al tiempo en que pueden ser cumplidos es por eso que a continuación se determinará los objetivos que se pretende a corto, mediano y largo plazo:

#### 3.2.2.1.Objetivos a Corto Plazo

- Crear una cultura de evaluación, que en la actualidad no existe en la empresa.
- Utilizar un método de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación de los colaboradores.
- Reconocer de alguna forma al personal según los resultados alcanzados colectiva e individualmente.

#### 3.2.2.2.Objetivos a Mediano Plazo

- Implantar una cultura de mejora continua y superación que permita avanzar hacia la excelencia.
- Impulsar el logro de los objetivos establecidos para cada dirección y división o departamento.
- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando en conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
- Mejorar en el desarrollo y comunicación entre jefes y empleados.
- Que sirva de fundamento para el desarrollo de la carrera profesional basada en la eficacia del trabajo.
- Garantizar la estabilidad en el puesto para aquellos que más y mejor trabajen.
- Brindar al empleado información y orientaciones para su desarrollo y carrera profesional, así como el reconocimiento por la tarea realizada para lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

- Servir de base y fundamento a las principales acciones y movimientos de los empleados, en función del rendimiento y mérito personal.
- Motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño a través de la retroalimentación.

#### 3.2.2.3. Objetivos a Largo Plazo

- El mejoramiento del desempeño laboral de la empresa al menor costo.
- Que con los indicadores obtenidos de la evaluación los dirigentes de la empresa puedan ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- Que la evaluación de desempeño sea un medio para poder reajustar remuneraciones y planificar programas de reconocimientos económicos como son los incentivos salariales, asensos de acuerdo al desempeño del empleado o grupo.

#### 3.2.3. Estrategias y Tácticas.

En base al análisis ambiental y en busca de aprovechar las oportunidades que se presentan en esta empresa para lograr los objetivos propuestos anteriormente es necesario tomar en cuenta una filosofía de acción de Ackoff<sup>41</sup> que se asemeja más al propósito de la evaluación llamada planeación optimizadora que permite maximizar el desempeño para utilizar mejor los recursos, este plan va a trabajar de la mano con una estrategia optimizadora y analítica enfocada al proceso individual como colectivo y a detectar las necesidades de entrenamiento del personal, por lo que tomando todas estas iniciativas se presenta la siguiente matriz en donde se pretende relacionar los objetivos propuestos con las estrategias y tácticas.

---

<sup>41</sup> Opcit, Pags. 62-66 tomado de Ruselll Ackoff. Creating the Corporate Furture, New York, John Wiley & Sons, 1981.

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Crear una cultura de evaluación, que en la actualidad no existe en la empresa.	Adiestramiento y conscientización continua sobre la importancia de la evaluación de desempeño para lograr un trabajo coordinado donde prime la comunicación fluida y el trabajo colaborativo de los subcomponentes.	Realizar charlas, seminarios, talleres que ayuden a comprender y difundir los beneficios y ventajas tanto individuales como colectivos que proporciona un esquema de evaluación.
Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.	Aplicar métodos previamente analizados los cuales brinden indicadores que sirvan de referentes de producción para un próximo periodo y poderlos comparar	Utilizar indicadores cuantitativos fáciles de interpretar.
Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.	Enfocarse en documentar en cierto tiempo el crecimiento del empleado antes y después de la evaluación.	Establecer y difundir fechas para la evaluación y supervisión.
Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación de los colaboradores.	Evaluación enfocada a las necesidades del personal, para lograr en el futuro un mayor rendimiento.	Un cuestionario con formato que incluya variables cualitativas y cualitativas para poder ofrecer capacitación considerando los resultados de la evaluación.
Reconocer al personal según los resultados alcanzados.	Proponer con anterioridad objetivos que se deben cumplir en fechas concordadas previamente entre evaluador y evaluado.	Comparar la evaluación entre compañeros
Implantar una cultura de mejora continua y superación que permita avanzar hacia la excelencia.	Una evaluación con un claro proposito de retroalimentación.	Reuniones despues de la evaluación para informar el desempeño y tomar acciones correctivas.
Impulsar el logro de los objetivos establecidos para cada dirección y división o departamento.	Adaptar el sistema de evaluación a la misión institucional y a cada departamento y establecer una comunicación constante de lo que se pretende y la aportación de cada uno de ellos para su logro.	Acordar objetivos y metas entre superiores e inferiores para alcanzar mayor colaboración.
Mejorar en el desarrollo y comunicación entre jefes y empleados.	Estrechar las relaciones entre los niveles superiores e inferiores en donde se les permita escoger una forma de respuesta con la cual se sientan cómodos.	Establecer contacto tanto verbal como escrito entre dirigentes y subordinados.
Motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño a través de la retroalimentación.	Enfatizar la fuerza o fortaleza de los empleados en lugar de las debilidades, diseñando un plan de estímulos integral que contemple la motivación, el desarrollo y el crecimiento profesional del capital humano.	Al obtener resultados de la evaluación abrir espacios para reconocimientos de logros y en caso de que su desempeño no sea el optimo motivarlo a mejorar.
El mejoramiento del desempeño laboral de la empresa al menor costo.	Enfocarse a la optimización de recursos.	Evaluación que proporsione resultados en corto tiempo y sin ningun costo para la empresa.
Que la evaluación de desempeño sea un medio para poder reajustar remuneraciones y planificar programas de reconocimientos económicos como son los incentivos salariales, asensos de acuerdo al desempeño del empleado o grupo.	Evaluación personalizada e individual que permita analizar el puesto y su perfil. Ademas utilizar la evaluación como requisito para asignar el personal acorde a los requerimientos de puesto.	Utilizar puntos o escalas de valoración que indiquen las personas de mayor potencial que merezcan incentivos.

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2.4. Programación y coordinación de acciones

Tomando como referencia los pasos que forman parte de un plan de administración, propondré a los dirigentes de la empresa los siguientes pasos para efectuar la evaluación de desempeño.

1. Proponer principios que deben regirse en el transcurso de este proceso.
2. Selección de personas responsables de evaluar.
3. Determinación de personas por evaluar.
4. Fijación de Plazo o tiempo límite para evaluar.
5. Formulación de cuestionario, de acuerdo al método que se utilizará y a indicadores que se pretende obtener.
6. Aplicar cuestionarios y realizar controles.
7. Recolectar información.
8. Procesar información.
9. Calcular indicadores

Este proceso se empleará después de establecer un acuerdo con las autoridades de la empresa, es por eso que estará flexible a cualquier modificación según su desarrollo.

#### 3.2.5. Establecimiento de Controles

El sistema de control que se efectuara dependerá directamente de los objetivos que se espera alcanzar con esta evaluación y estarán a cargo del evaluador bajo la autorización de los dirigentes de la empresa y la asesoría del profesional.

El monitoreo del proceso de evaluación se establecerá desde el inicio de la evaluación en forma periódica y para determinar falencias se emplearan pruebas pilotos que ayudaran a tomar acciones correctivas en tiempos oportunos.

## CAPITULO IV

### 4. Aplicación del Plan de Evaluación de Desempeño en la Empresa

#### 4.1.Principios de la evaluación del personal

Los principios en los que se fundamenta este proceso de evaluación de desempeño son:

- Confidencialidad de la información obtenida
- Objetividad y transparencia de los resultados de rendimiento obtenidos
- Imparcialidad del Evaluador.
- Flexibilidad ante diferentes circunstancias del entorno
- Participativo y abierto a recomendaciones.
- Informativo de resultados que den paso a la retroalimentación.

#### 4.2.Selección de personas responsables de evaluar

Considerando el criterio del sistema propuesto en el anterior capítulo llamado evaluación de 360°, se pretende obtener información de una manera objetiva y completa a través de una evaluación altamente participativa por lo que un empleado además de autoevaluarse será evaluado por otras personas que tengan vinculación con su trabajo que puede ser un superior y un compañero, esto dependerá de cada persona evaluada.

El gerente de la empresa sugirió que las personas no sean evaluadas por un inferior sustentando que al ser la primera vez que se efectúa una evaluación de desempeño los empleados no están al momento aptos para evaluar a un superior, sin embargo indicó que al ser este un proceso que llevará continuidad en la empresa no se descarta la idea de que en una próxima oportunidad se pueda realizar una evaluación de 360 grados por lo tanto al momento será tan solo de 270 grados omitiéndose la evaluación del inferior.

#### 4.3.Determinación de personas por evaluar

Para realizar la evaluación de desempeño se establecerá una muestra de un 65% de personas fijas que trabajan en la empresa lo que daría 13 personas a evaluar, de las cuales se procurará seleccionar por lo menos una persona de cada nivel jerárquico, de ahí que las personas a evaluar serán de los siguientes cargos:

- Ejecutivo de Investigación.- Estima poblaciones y determina la muestra para las investigaciones de mercado.
- Secretaria.- Además de llevar la agenda de la gerencia es la persona encargada de realizar las cotizaciones y llevar caja chica.
- Jefe de Call Center.- Es el responsable de organizar el trabajo de tabulación de encuestas o de elaboración de encuestas telefónicas.
- Persona del Call Center.- Tabula encuestas o realiza encuestas telefónicas.
- Jefe de Encuestadores.- Organiza el trabajo de campo y realiza el control de calidad de las encuestas físicas.
- Encuestador.- Realiza encuestas de campo.

#### 4.4.Fijación de plazo o tiempo límite para evaluar

Para determinar el plazo para evaluar se ha considerado que se necesita mínimo 3 encuestas por evaluado y al ser 13 personas daría un total de 36 encuestas. Por lo que al dividir los días en superiores, compañeros y evaluados daría 3 días, por lo tanto el plazo límite para evaluar y recolectar la información escrita será aproximadamente de cinco días laborables, incluido dos días de holgura en caso de cualquier inconveniente.

#### 4.5.Formulación del cuestionario

##### 4.5.1. Lo que se va evaluar

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

#### 4.5.2. Factores a considerar en la evaluación

Para determinar los factores que se van a considerar en la evaluación de jefes y colaboradores se ha tomado en cuenta a José Bermeo, Jefe de Personal de Procuraduría de la República de Colombia <sup>42</sup>, el cual menciona los siguientes factores importantes para la evaluación de desempeño en una empresa de servicios:

##### a. Factor Calidad

Conjunto de aspectos que contribuyen a que los resultados o trabajos presentados por el empleado se acerquen a los parámetros de contenido, conceptualización, presentación y confiabilidad para su ejecución, sean estos legales, reglamentarios o especificados por el superior inmediato.

Comprende tres subfactores:

- Conocimiento teórico y técnico: Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con el hacer o las funciones del cargo.
- Capacidad de análisis y aplicación: Destreza para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas.
- Forma de cumplir la función: Manera de ejecutar o desarrollar las responsabilidades o funciones del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.

##### b. Factor Eficiencia o Rendimiento

Es el logro de resultados haciendo uso de los recursos y habilidades buscando la mayor productividad de su área y dependencia.

Comprende cinco subfactores:

- Cantidad o volumen: Entrega de resultados en cantidad, de acuerdo con las proyecciones y necesidades que sean competencias del cargo y de la dependencia.

---

<sup>42</sup> BERMEO, J, Circular N° 12 a los Representantes de la Procuraduría de Colombia, disponible en la web: [http://abc.camara.gov.co/camara/site/artic/20080313/asocfile/circular\\_evalua.doc](http://abc.camara.gov.co/camara/site/artic/20080313/asocfile/circular_evalua.doc)

- **Iniciativa:** Iniciar y desarrollar alternativas de acción por sí mismo, dentro de la autonomía que le corresponde al cargo y aprovechamiento de los recursos para la obtención de resultados. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas poco frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Oportunidad:** Entrega de trabajos o proyectos a tiempo, de acuerdo con fechas establecidas. Cumplimiento de términos establecidos en la ley o el reglamento.
- **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.
- **Proactividad:** Tiene la iniciativa de apoyar en forma activa y oportuna para la satisfacción de las necesidades de la empresa

### c. Factor Responsabilidad

Acciones en beneficio de la entidad, que el empleado ejecuta en respuesta a las exigencias tanto personales como laborales propias del puesto de trabajo.

Comprende tres subfactores:

- **Nivel de compromiso:** Corresponder con las necesidades de su dependencia a través del control y seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo.
- **Exigencia personal:** Disposición para realizar todo el trabajo de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación.
- **Confidencialidad y lealtad:** Capacidad personal y profesional para el buen manejo y uso de la información y de los recursos, de acuerdo con las exigencias inherentes a su cargo.

#### d. Factor Organización Del Trabajo

Capacidad de planear y ejecutar de manera objetiva, en relación con prioridades o necesidades que surgen de los términos legales, las actividades propias del cargo.

Comprende tres subfactores:

- Atención a prioridades: Habilidad de identificar y manejar oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo con su nivel de importancia.
- Hábitos de trabajo y disciplina: Puntualidad y permanencia en el puesto de trabajo.
- Organización del puesto de trabajo y de la documentación: cuidado en el manejo de los equipos, manejo prudente y ahorro de los recursos físicos de todo orden.

#### e. Factor Liderazgo

Habilidad y capacidad del jefe departamental para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, el tino con que imparte instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma cómo conduce las reuniones grupales e individuales y cómo utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir al personal a su cargo.

Comprende dos subfactores

- 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.
- 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. Es

sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

f. Factor Imagen

Mantiene su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física con profesionalismo, pulcritud y organización.

g. Factor Relación Personal

Se considera la integración social del evaluado, contemplando la cortesía, cordialidad, simpatía, modales, tacto, forma de reaccionar, etc. Se toma en consideración el impacto que tiene la conducta del evaluado en la interacción con sus compañeros de trabajo.

- Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- Trabajo en equipo y habilidades sociales: Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y tomar decisiones junto con otros empleados o dependencias para lograr resultados comunes y de confrontar y explicar situaciones, trato apropiado con los superiores, compañeros, subordinados y personal externo.
- 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.

4.5.3. Formato del Cuestionario

Este es el paso más delicado y controversial de todo el proceso de evaluación de desempeño ya que este formulario busca conseguir información acerca del desarrollo de las personas en su puesto de trabajo verificando su desempeño de una forma

objetiva y completa siendo esto clave para elaborar un plan de retroalimentación en base a la actuación del pasado y su potencial en el futuro.

Para la elaboración de este elemento muy importante del proceso se ha considerado los factores necesarios que debe tener un empleado de la empresa Propraxis Marketing para que pueda alcanzar sus objetivos, por lo que se elaboró conjuntamente con el gerente, el cuál apporto significativamente de acuerdo a sus intereses como empresa de esta evaluación y después de su autorización el cuestionario quedo conformado por, una introducción con el objetivo general del proceso, datos de identificación del evaluador y evaluado indicando su relación, los factores y subfactores con su definición, un factor y subfactores exclusivamente para personas que dirigen a subordinados y una parte en la cual pueden adjuntar libremente recomendaciones al evaluado para mejorar su desempeño.

Esta evaluación del desempeño es muy positiva ya que permite conocer los puntos de vista de los involucrados en el proceso, además de que evalúa de una manera más objetiva, y no solo sigue un modelo, sino que toma lo necesario de varios modelos para adaptarlo a las necesidades de la empresa, de esta forma se trato de formar un cuestionario de cierta forma sencillo y rápido tomando como referencia a modelos como el de escala gráfica discontinua y un formato realizado por el gerente de Propraxis Marketing para la evaluación de los empleados de una empresa cliente por lo que se estableció una valoración de factores con una escala de cuatro puntos y una parte abierta para comentarios que sirva para la mejora del desempeño del empleado.

Todos los empleados serán informados de este proceso con anterioridad a la aplicación de este cuestionario, el cuál será empleado de manera individual y en diferentes circunstancias, la información obtenida será confidencial y solo al alcance del gerente. Los resultados globales serán informados a los empleados al concluir el proceso de evaluación para iniciar la retroalimentación ya que esto ayudara a evitar cualquier tipo de comentarios entre empleados durante la evaluación lo que puede perjudicar el avance del proceso.

A continuación se presentara el formato de evaluación que se empleará a los miembros de la empresa Propraxis Marketing:

## Evaluación de Desempeño

**Objetivo General de la Evaluación:** Estimar el rendimiento del evaluado y detectar necesidades de adiestramiento y capacitación para de esta manera implantar una cultura de mejora continua y superación que permita avanzar hacia la excelencia a través de la retroalimentación.

**Nota:** Sus comentarios son remitidos anónimamente y se mantendrán estrictamente confidenciales.

### Datos del Evaluador

<p><b>Q1 Fecha:</b> _____</p> <p><b>Q2 Nombre y Apellido:</b> _____</p> <p><b>Q3 Area:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Administrativo</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td>Informes</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td>Trabajo de Campo</td><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td>Call Center</td><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> </table>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	1	Informes	<input type="checkbox"/>	2	Trabajo de Campo	<input type="checkbox"/>	3	Call Center	<input type="checkbox"/>	4	<p><b>Q4 Cargo:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Gerente de la Empresa</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td>Jefe Departamental</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td>Secretaría</td><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td>Ejecutivo de Investigación</td><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> <tr><td>Supervisor de Encuestadores</td><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td></tr> <tr><td>Jefe Call Center</td><td><input type="checkbox"/></td><td>6</td></tr> <tr><td>Telefonista (Persona del Call Center)</td><td><input type="checkbox"/></td><td>7</td></tr> <tr><td>Encuestador</td><td><input type="checkbox"/></td><td>8</td></tr> </table> <p><b>Q5 Relación con la Persona Evaluada:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Inmediato Superior</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1 Ir a Q6</td></tr> <tr><td>Compañero</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2 Ir a Q6</td></tr> <tr><td>Autoevaluación</td><td><input type="checkbox"/></td><td>3 Ir a Q9</td></tr> </table>	Gerente de la Empresa	<input type="checkbox"/>	1	Jefe Departamental	<input type="checkbox"/>	2	Secretaría	<input type="checkbox"/>	3	Ejecutivo de Investigación	<input type="checkbox"/>	4	Supervisor de Encuestadores	<input type="checkbox"/>	5	Jefe Call Center	<input type="checkbox"/>	6	Telefonista (Persona del Call Center)	<input type="checkbox"/>	7	Encuestador	<input type="checkbox"/>	8	Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	1 Ir a Q6	Compañero	<input type="checkbox"/>	2 Ir a Q6	Autoevaluación	<input type="checkbox"/>	3 Ir a Q9
Administrativo	<input type="checkbox"/>	1																																												
Informes	<input type="checkbox"/>	2																																												
Trabajo de Campo	<input type="checkbox"/>	3																																												
Call Center	<input type="checkbox"/>	4																																												
Gerente de la Empresa	<input type="checkbox"/>	1																																												
Jefe Departamental	<input type="checkbox"/>	2																																												
Secretaría	<input type="checkbox"/>	3																																												
Ejecutivo de Investigación	<input type="checkbox"/>	4																																												
Supervisor de Encuestadores	<input type="checkbox"/>	5																																												
Jefe Call Center	<input type="checkbox"/>	6																																												
Telefonista (Persona del Call Center)	<input type="checkbox"/>	7																																												
Encuestador	<input type="checkbox"/>	8																																												
Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	1 Ir a Q6																																												
Compañero	<input type="checkbox"/>	2 Ir a Q6																																												
Autoevaluación	<input type="checkbox"/>	3 Ir a Q9																																												

### Datos del Evaluado

<p><b>Q6 Nombre y Apellido:</b> _____</p> <p><b>Q7 Area:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Administrativo</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td>Informes</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td>Trabajo de Campo</td><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td>Call Center</td><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> </table>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	1	Informes	<input type="checkbox"/>	2	Trabajo de Campo	<input type="checkbox"/>	3	Call Center	<input type="checkbox"/>	4	<p><b>Q8 Cargo:</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Jefe Departamental</td><td><input type="checkbox"/></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretaría</td><td><input type="checkbox"/></td><td>2</td></tr> <tr><td>Ejecutivo de Investigación</td><td><input type="checkbox"/></td><td>3</td></tr> <tr><td>Supervisor de Encuestadores</td><td><input type="checkbox"/></td><td>4</td></tr> <tr><td>Jefe Call Center</td><td><input type="checkbox"/></td><td>5</td></tr> <tr><td>Telefonista(Persona del Call Center)</td><td><input type="checkbox"/></td><td>6</td></tr> <tr><td>Encuestador</td><td><input type="checkbox"/></td><td>7</td></tr> </table>	Jefe Departamental	<input type="checkbox"/>	1	Secretaría	<input type="checkbox"/>	2	Ejecutivo de Investigación	<input type="checkbox"/>	3	Supervisor de Encuestadores	<input type="checkbox"/>	4	Jefe Call Center	<input type="checkbox"/>	5	Telefonista(Persona del Call Center)	<input type="checkbox"/>	6	Encuestador	<input type="checkbox"/>	7
Administrativo	<input type="checkbox"/>	1																																
Informes	<input type="checkbox"/>	2																																
Trabajo de Campo	<input type="checkbox"/>	3																																
Call Center	<input type="checkbox"/>	4																																
Jefe Departamental	<input type="checkbox"/>	1																																
Secretaría	<input type="checkbox"/>	2																																
Ejecutivo de Investigación	<input type="checkbox"/>	3																																
Supervisor de Encuestadores	<input type="checkbox"/>	4																																
Jefe Call Center	<input type="checkbox"/>	5																																
Telefonista(Persona del Call Center)	<input type="checkbox"/>	6																																
Encuestador	<input type="checkbox"/>	7																																

### METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación se ha considerado valoraciones entre los siguientes parámetros: **Totalmente de Acuerdo**(Los resultados esperados se han excedido o alcanzado a plenitud). **Parcialmente de Acuerdo** (Se han conseguido mayoritariamente los resultados esperados, pero existen pequeñas deficiencias) **Parcialmente en Desacuerdo** (Los resultados aunque con aspectos positivos no son los esperados pues existen deficiencias de importancia) **Totalmente en Desacuerdo** (Los resultados obtenidos son malos, distantes de los esperados y es necesaria una solución inmediata) y **NO Conoce** (Información insuficiente para la evaluación y aplicable en caso de jefe inmediato)

**Tomando en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación y sus definiciones califique para cada uno de ellos el comportamiento del evaluado como Totalmente de Acuerdo , Parcialmente de Acuerdo, Parcialmente en Desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo.**

### FACTOR CALIDAD

**Q9 Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la Calidad del Evaluado.**

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>CONOCIMIENTO TEORÍCO Y TÉCNICO:</b> Domina conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con el que hacer o las funciones del cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y APLICACIÓN:</b> Cuenta con destreza para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FORMA DE CUMPLIR SU FUNCIÓN:</b> Manera de ejecutar o desarrollar las responsabilidades o funciones del cargo, teniendo en cuenta su contenido y presentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FACTOR EFICIENCIA / RENDIMIENTO

**Q10** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la Eficiencia del Evaluado.

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>CANTIDAD:</b> Entrega resultados en cantidad, de acuerdo con las proyecciones y necesidades que sean competencias del cargo y de la dependencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INICIATIVA:</b> Inicia y desarrolla alternativas de acción por sí mismo, dentro de la autonomía que le corresponde al cargo y aprovecha de los recursos para la obtención de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega trabajos o proyectos a tiempo, de acuerdo con fechas establecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CONTROL DE COSTOS:</b> 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, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROACTIVIDAD:</b> Tiene la iniciativa de apoyar en forma activa y oportuna para la satisfacción de las necesidades de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FACTOR RESPONSABILIDAD

**Q11** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la Responsabilidad del Evaluado.

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>NIVEL DE COMPROMISO:</b> Corresponde con las necesidades de su dependencia a través del control y seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EXIGENCIA PERSONAL:</b> Disposición para realizar todo el trabajo de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CONFIDENCIALIDAD Y LEALTAD:</b> Capacidad personal y profesional para el buen manejo y uso de la información y de los recursos, de acuerdo con las exigencias inherentes a su cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FACTOR ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

**Q12** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la organización del Evaluado.

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>ATENCIÓN A PRIORIDADES:</b> Habilidad de identificar y manejar oportunamente situaciones, actividades y procesos de acuerdo con su nivel de importancia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>HÁBITOS DE TRABAJO Y DISCIPLINA:</b> Puntualidad y permanencia en el puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO Y DOCUMENTACIÓN:</b> Cuidado en el manejo de los equipos, manejo prudente y ahorro de los recursos físicos de todo orden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FACTOR IMAGEN

**Q13** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la Imagen del Evaluado.

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>IMAGEN:</b> Mantiene su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física con profesionalismo, pulcritud y organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FACTOR RELACIÓN PERSONAL**

**Q14** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>RELACIONES CON EL INMEDIATO SUPERIOR:</b> Mantiene al supervisor informado oportunamente del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y HABILIDADES SOCIALES:</b> Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y tomar decisiones junto con otros empleados o dependencias para lograr resultados comunes y de confrontar y explicar situaciones, trato apropiado con los superiores, compañeros, subordinados y personal externo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS:</b> 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FACTOR LIDERAZGO (Solo para jefes departamentales)**

**Q15** Según la siguiente escala por favor rellene la sección marcando una de las casillas para cada criterio en relación a la

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>NO Conoce</i>
<b>PLANIFICACIÓN:</b> 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS:</b> 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. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OBSERVACIONES**

<p><b>Q16</b> ¿Cuál es a su juicio, la principal cualidad o fortaleza del evaluado que debe desarrollar para mejorar su eficacia profesional?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>Q17</b> ¿Existe alguna consideración adicional que considere importante relacionada con el desempeño del funcionario?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

Fuente: Formulario tomado del estudio de evaluación realizado por MBA. Carlos Joaquín Moreno para la evaluación de desempeño de la empresa Indurada S.A., en el año 2008, tal formato fue adaptado a las necesidades de la empresa Propraxis Marketing.

#### 4.6.Recolección de Información

El presente cuadro representa la tabulación de la evaluación de las personas que se desempeñan en los diferentes cargos, es necesario indicar que para evitar alusiones personales se suprime el nombre del evaluado, por otro lado las repuestas están en abreviaturas para facilitar su lectura:

Datos Evaluado		FACTOR CALIDAD			FACTOR EFICIENCIA / RENDIMIENTO					FACTOR RESPONSABILIDAD			FACTOR ORGANIZACION DE TRABAJO			FACTOR IMAGEN		FACTOR RELACION PERSONAL			FACTOR LIDERAZGO		¿Cuál es a su juicio, la principal cualidad o fortaleza del evaluado que debe desarrollar para mejorar su eficacia profesional?	¿Existe alguna consideración adicional que considere importante relacionada con el desempeño del funcionario?	
Area:	Cargo:	CONOCIMIENTO TEORICO Y TECNICO	CAPACIDAD DE ANALISIS Y APLICACION	FORMA DE CUMPLIR SU FUNCION	CANTIDAD	INICIATIVA	OPORTUNIDAD	CONTROL DE COSTOS	PROACTIVIDAD	NIVEL DE COMPROMISO	EXIGENCIA PERSONAL	CONFIDENCIALIDAD Y LEALTAD	ATENCIÓN A PRIORIDADES	HÁBITOS DE TRABAJO Y DISCIPLINA	ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO Y DOCUMENTACIÓN	IMAGEN	RELACIONES CON EL INMEDIATO SUPERIOR	TRABAJO EN EQUIPO Y HABILIDADES SOCIALES	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS				
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	N.C.	N.C.	T.A.	N.C.	P.A.	N.C.	P.A.	T.A.	T.A.	N.C.	P.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	N.C.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.				
Call Center	Telefonista	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Trabajo de Campo	Encuestador	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.				
Trabajo de Campo	Jefe Call Center	P.D.	P.D.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.D.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	"Trabajo en Equipo"	"Mejorar su habilidad en los software"	
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.D.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Estandarizar Formularios"		
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Paciencia"		
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	P.D.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.D.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	"Iniciativa para mejorar su area de trabajo"		
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	P.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.D.	T.A.	P.D.	T.D.	T.D.	T.D.	"Compromiso con la Empresa"		
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.D.	T.A.	T.A.	"No estresarse con tiempos"		
Administrativo	Secretaría	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.
Administrativo	Secretaría	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Conocimientos técnicos"	
Trabajo de Campo	Encuestador	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Decisión"	
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	P.D.	P.D.	P.A.	P.D.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.D.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.D.	T.A.	T.A.		"Eficiencia", "Puntualidad"	
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Capacitación en su area"	
Trabajo de Campo	Encuestador	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.		"Compromiso con si mismo"	
Call Center	Persona del Call Center	P.A.	P.A.	P.D.	P.A.	P.D.	P.A.	N.C.	P.D.	P.D.	N.C.	P.D.	N.C.	P.D.	P.D.	P.A.	T.A.	P.D.	P.A.	N.C.	T.A.	T.A.		"Mayor compromiso con el cargo asigno"	
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	N.C.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Paciencia"	
Trabajo de Campo	Encuestador	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Voluntad para laborar"	"Hace falta estabilidad laboral"
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.		"Puntualidad"	
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Seguridad a los empleados", "Temperamento"	
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	P.A.		"Respeto a los subordinados"	
Trabajo de Campo	Sup. de Encuestadores	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Iniciativa para mejorar su area de trabajo"	
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.	P.D.	P.A.	P.D.	P.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.			
Informes	Ejecutivo de Investigación	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.			
Informes	Ejecutivo de Investigación	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.			
Call Center	Persona del Call Center	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	N.C.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.		"Capacitación en su area"	"Es responsable y confiable"
Call Center	Jefe Call Center	P.A.	P.A.	T.A.	N.C.	T.A.	T.A.	P.A.	T.A.	N.C.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.	P.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	P.A.	P.A.			
Call Center	Persona del Call Center	P.A.	P.A.	T.A.	N.C.	P.A.	N.C.	N.C.	P.A.	N.C.	P.A.	P.D.	P.A.	P.A.	P.D.	T.A.	P.D.	P.A.	P.D.	T.A.	T.A.	T.A.		"Capacitación en su area"	
Call Center	Persona del Call Center	T.A.	T.A.	N.C.	N.C.	N.C.	T.A.	N.C.	T.A.	T.A.	N.C.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	T.A.	N.C.	N.C.	N.C.	T.A.	T.A.	T.A.		"Capacitación en su area"	

#### 4.7. Procesamiento de Datos

Después de tabular las evaluaciones, el procesamiento de información empezará con la obtención de cuadros de frecuencias y presentar las respuestas de una manera general y con la utilización de filtros obtener los datos de cada cargo y poder calcular la participación de las respuestas en cada factor y luego ponderar de acuerdo el número de grados a emplear, por lo que el informe de la evaluación empezará con un reporte general de todas la evaluaciones en el cual se describirá de forma más detallada los cálculos y a continuación se dará a conocer los resultados por cada cargo para lo cual es necesario recalcar que el factor liderazgo solo constará en los cargos encargados de dirigir subordinados.

Se ha utilizado dos métodos para obtener los indicadores, el primero consiste en sacar la participación que tienen las opciones de respuesta en cada factor es decir sumar las respuestas del totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y luego dividir estas sumas para el total de respuestas el cual saca una participación de cada una de las opciones que deberán sumar un 100%; el otro método consiste en que las respuestas se ponderen, utilizando 4 grados en el cual el totalmente de acuerdo es 4, parcialmente de acuerdo es 3, parcialmente en desacuerdo es 2, totalmente en desacuerdo es 1 y el no conoce es 0, en donde la suma de la ponderación para la suma de las respuestas darían una calificación promedio ponderado sobre 4, lo que ayudaría a comprobar el método anterior dando mayor seguridad de los datos alcanzados.

Este proceso logró evaluar a 13 personas, representando a 6 cargos diferentes, alcanzando un total de 41 encuestas efectivas, cabe recalcar el número de evaluaciones por cada evaluado no siempre suman 3 ya que en algunos casos son únicos en su puesto por lo que no se puede realizar evaluaciones en calidad de compañeros y en otros casos son departamentos más grandes en los cuales se pudo hacer a más compañeros de trabajo, tratando siempre de que participe en la evaluación la mayoría de los empleados de la empresa.

## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Reporte General de la Empresa

**Número de Personas Evaluadas:** 13 personas que representa el 65% del total del personal de la empresa Propraxis Marketing

**Número de Encuestas:** 41 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 13 de autoevaluación, 12 en calidad de inmediato superior y 16 en calidad de compañeros.

**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

La siguiente tabla se obtiene a través de la tabulación de las encuestas y representa la frecuencia de respuestas por factores:

FACTORES EVALUADOS	Sin ponderación					Suma de Respuestas
	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	
Factor Calidad	85	29	6	2	1	123
Factor Eficiencia / Rendimiento	140	47	4	5	9	205
Factor Responsabilidad	97	12	4	3	7	123
Factor Organización de Trabajo	72	40	7	3	1	123
Factor Imagen	34	7	0	0	0	41
Factor Relación Personal	87	21	7	1	6	122
Factor Liderazgo	14	8	0	2	0	24
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>529</b>	<b>164</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>761</b>

De esta manera se puede calcular la participación de cada una de las opciones para cada factor por lo que se obtiene lo siguiente:

FACTORES EVALUADOS	% DE PARTICIPACIÓN					Suma
	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	No Conoce	
Factor Calidad	69%	24%	5%	2%	1%	100%
Factor Eficiencia / Rendimiento	68%	23%	2%	2%	4%	100%
Factor Responsabilidad	79%	10%	3%	2%	6%	100%
Factor Organización de Trabajo	59%	33%	6%	2%	1%	100%
Factor Imagen	83%	17%	0%	0%	0%	100%
Factor Relación Personal	71%	17%	6%	1%	5%	100%
Factor Liderazgo	58%	33%	0%	8%	0%	100%
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>70%</b>	<b>22%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

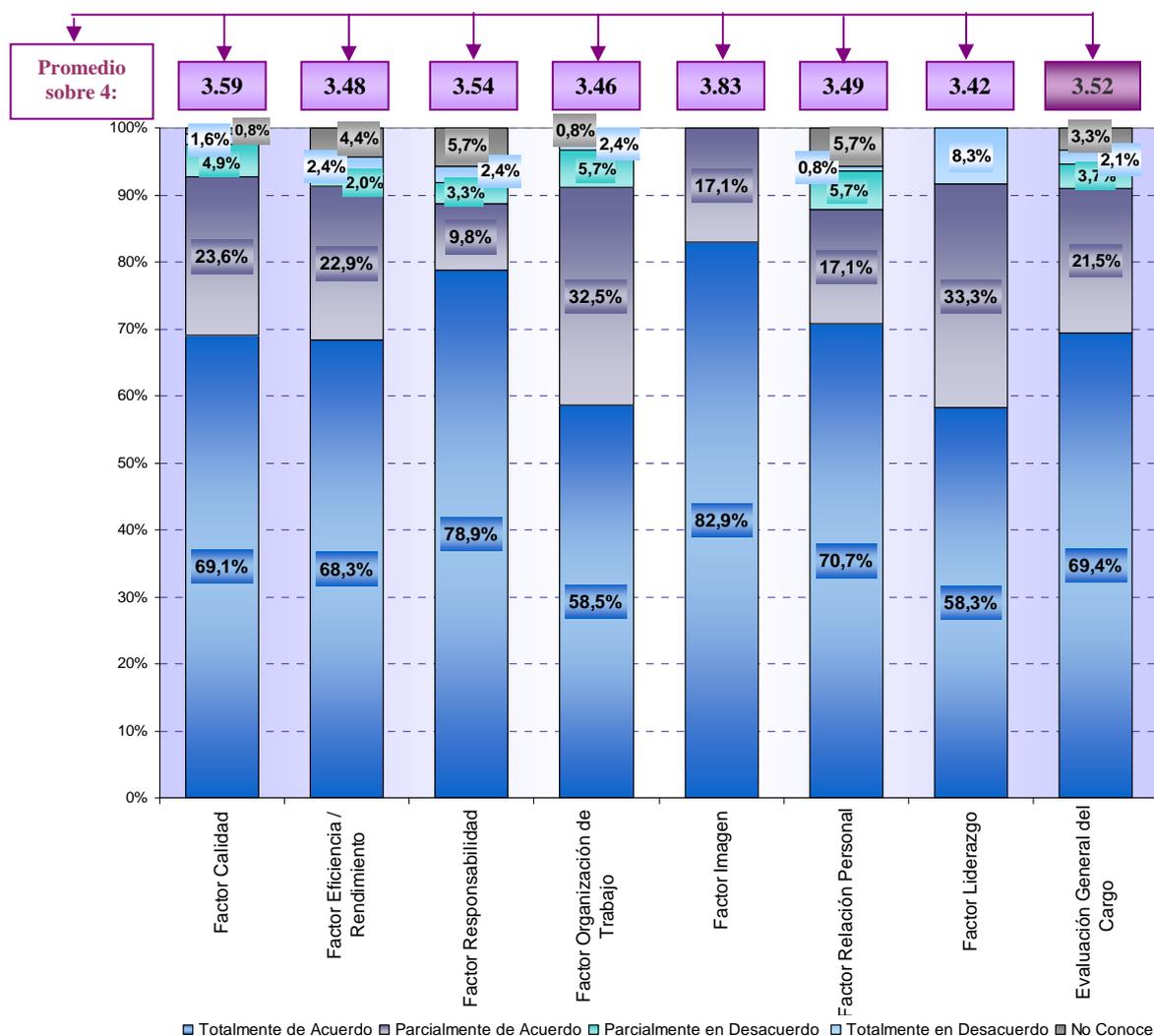
Para proceder la ponderación de factores se debe multiplicar la frecuencia de cada una de las opciones por el grado de ponderación que corresponde, cálculo que da lo siguiente:

FACTORES EVALUADOS	Con ponderación de 4 grados					Suma de Ponderación
	4	3	2	1	0	
	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	
Factor Calidad	340	87	12	2	0	441
Factor Eficiencia / Rendimiento	560	141	8	5	0	714
Factor Responsabilidad	388	36	8	3	0	435
Factor Organización de Trabajo	288	120	14	3	0	425
Factor Imagen	136	21	0	0	0	157
Factor Relación Personal	348	63	14	1	0	426
Factor Liderazgo	56	24	0	2	0	82
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>2116</b>	<b>492</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>2680</b>

De ahí que la división entre la suma de la ponderación para la suma de frecuencia da como resultado una calificación sobre 4 puntos:

FACTORES EVALUADOS	Suma de Ponderación	Suma de Respuestas	Promedio ponderado sobre 4 grados
Factor Calidad	441	123	3,59
Factor Eficiencia / Rendimiento	714	205	3,48
Factor Responsabilidad	435	123	3,54
Factor Organización de Trabajo	425	123	3,46
Factor Imagen	157	41	3,83
Factor Relación Personal	426	122	3,49
Factor Liderazgo	82	24	3,42
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>2680</b>	<b>761</b>	<b>3,52</b>

Después de describir el cálculo de indicadores, el siguiente histograma intenta complementar los dos métodos utilizados para de esta manera facilitar su interpretación:



Al desglosar los factores evaluados en subfactores se obtiene el siguiente resumen de frecuencias:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	22	16	3	0	0	41
	Capacidad de Análisis y Aplicación	31	8	1	1	0	41
	Forma de Cumplir su función	32	5	2	1	1	41
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	29	7	1	1	3	41
	Iniciativa	28	10	1	1	1	41
	Oportunidad	31	7	1	1	1	41
	Control de Costos	23	13	0	1	4	41
	Proactividad	29	10	1	1	0	41
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	30	5	1	1	4	41
	Exigencia Personal	32	4	2	1	2	41
	Confidencialidad y Lealtad	35	3	1	1	1	41
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	27	10	2	1	1	41
	Habitos de Trabajo y Disciplina	20	16	4	1	0	41
	Organización del Puesto de Trabajo	25	14	1	1	0	41
Factor Imagen	Imagen	34	7	0	0	0	41
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	27	7	3	0	4	41
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	30	9	0	1	1	41
	Relaciones con los Compañeros	30	5	4	0	2	41
Factor Liderazgo	Planificación	7	4	0	1	0	12
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	7	4	0	1	0	12
<b>Total</b>		<b>529</b>	<b>164</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>762</b>

Participación de las opciones:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	53,7%	39,0%	7,3%	0,0%	0,0%	100%
	Capacidad de Análisis y Aplicación	75,6%	19,5%	2,4%	2,4%	0,0%	100%
	Forma de Cumplir su función	78,0%	12,2%	4,9%	2,4%	2,4%	100%
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	70,7%	17,1%	2,4%	2,4%	7,3%	100%
	Iniciativa	68,3%	24,4%	2,4%	2,4%	2,4%	100%
	Oportunidad	75,6%	17,1%	2,4%	2,4%	2,4%	100%
	Control de Costos	56,1%	31,7%	0,0%	2,4%	9,8%	100%
	Proactividad	70,7%	24,4%	2,4%	2,4%	0,0%	100%
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	73,2%	12,2%	2,4%	2,4%	9,8%	100%
	Exigencia Personal	78,0%	9,8%	4,9%	2,4%	4,9%	100%
	Confidencialidad y Lealtad	85,4%	7,3%	2,4%	2,4%	2,4%	100%
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	65,9%	24,4%	4,9%	2,4%	2,4%	100%
	Habitos de Trabajo y Disciplina	48,8%	39,0%	9,8%	2,4%	0,0%	100%
	Organización del Puesto de Trabajo	61,0%	34,1%	2,4%	2,4%	0,0%	100%
Factor Imagen	Imagen	82,9%	17,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	65,9%	17,1%	7,3%	0,0%	9,8%	100%
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	73,2%	22,0%	0,0%	2,4%	2,4%	100%
	Relaciones con los Compañeros	73,2%	12,2%	9,8%	0,0%	4,9%	100%
Factor Liderazgo	Planificación	58,3%	33,3%	0,0%	8,3%	0,0%	100%
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	58,3%	33,3%	0,0%	8,3%	0,0%	100%
General	Evaluación General	69,4%	21,5%	3,7%	2,1%	3,3%	100%

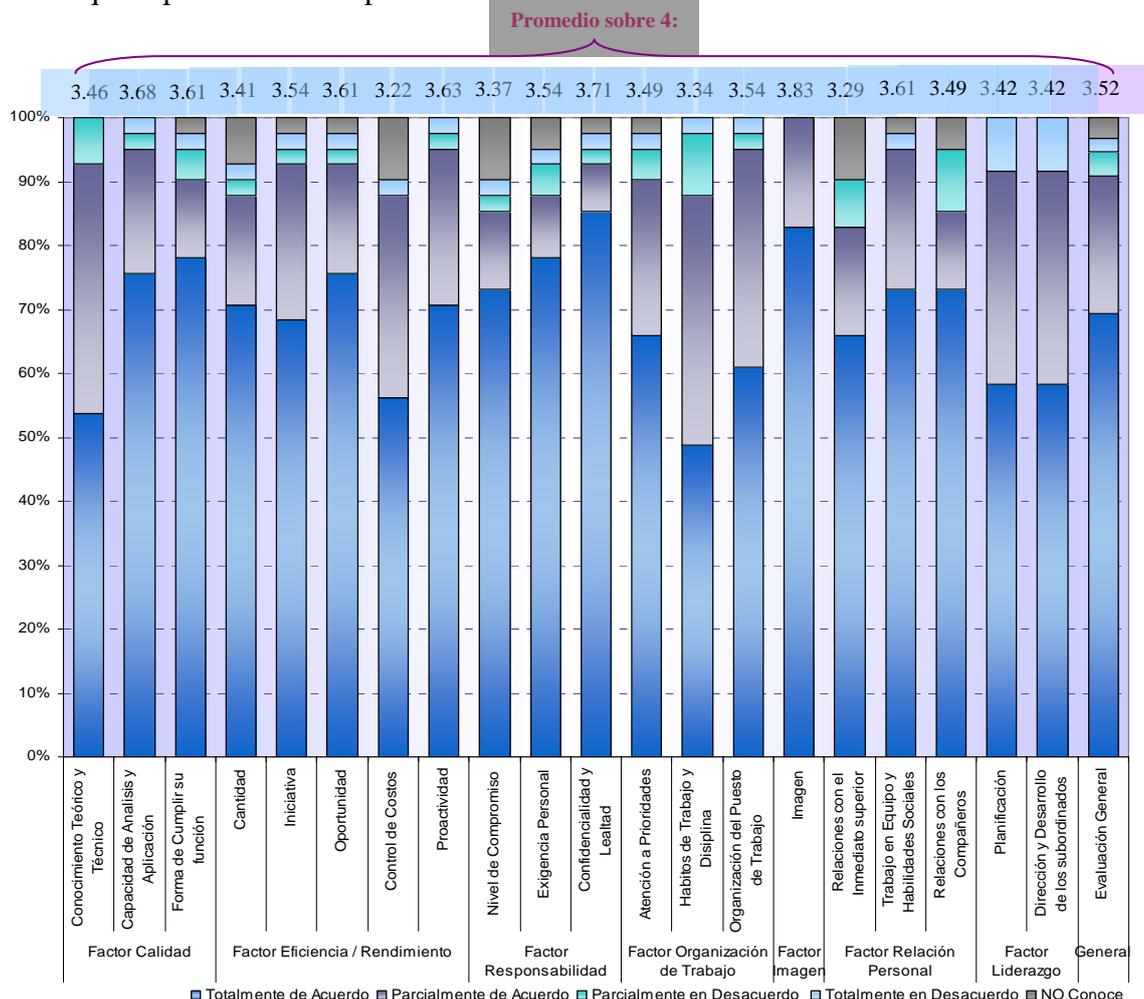
Ponderación de Factores:

Subfactores Evaluados		Con ponderación de 4 grados					Suma de Ponderación
		4	3	2	1	0	
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	88	48	6	0	0	142
	Capacidad de Análisis y Aplicación	124	24	2	1	0	151
	Forma de Cumplir su función	128	15	4	1	0	148
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	116	21	2	1	0	140
	Iniciativa	112	30	2	1	0	145
	Oportunidad	124	21	2	1	0	148
	Control de Costos	92	39	0	1	0	132
	Proactividad	116	30	2	1	0	149
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	120	15	2	1	0	138
	Exigencia Personal	128	12	4	1	0	145
	Confidencialidad y Lealtad	140	9	2	1	0	152
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	108	30	4	1	0	143
	Habitos de Trabajo y Disciplina	80	48	8	1	0	137
	Organización del Puesto de Trabajo	100	42	2	1	0	145
Factor Imagen	Imagen	136	21	0	0	0	157
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	108	21	6	0	0	135
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	120	27	0	1	0	148
	Relaciones con los Compañeros	120	15	8	0	0	143
Factor Liderazgo	Planificación	28	12	0	1	0	41
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	28	12	0	1	0	41
<b>Evaluación General</b>		<b>2116</b>	<b>492</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>2680</b>

Promedio ponderado sobre 4 puntos:

Subfactores Evaluados		Suma de Ponderación	Suma de Respuestas	Promedio ponderado sobre 4 grados
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	142	41	3,46
	Capacidad de Analisis y Aplicación	151	41	3,68
	Forma de Cumplir su función	148	41	3,61
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	140	41	3,41
	Iniciativa	145	41	3,54
	Oportunidad	148	41	3,61
	Control de Costos	132	41	3,22
	Proactividad	149	41	3,63
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	138	41	3,37
	Exigencia Personal	145	41	3,54
	Confidencialidad y Lealtad	152	41	3,71
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	143	41	3,49
	Habitos de Trabajo y Disciplina	137	41	3,34
	Organización del Puesto de Trabajo	145	41	3,54
Factor Imagen	Imagen	157	41	3,83
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	135	41	3,29
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	148	41	3,61
	Relaciones con los Compañeros	143	41	3,49
Factor Liderazgo	Planificación	41	12	3,42
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	41	12	3,42
<b>Evaluación General</b>		<b>2680</b>	<b>762</b>	<b>3,52</b>

Gráfico que representa el complemento de los dos métodos utilizados anteriormente:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Ejecutivo de Investigación

**Número de Personas Evaluadas:** 4 personas.

**Número de Encuestas:** 13 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 4 de autoevaluación, 3 en calidad de inmediato superior y 6 en calidad de compañeros.

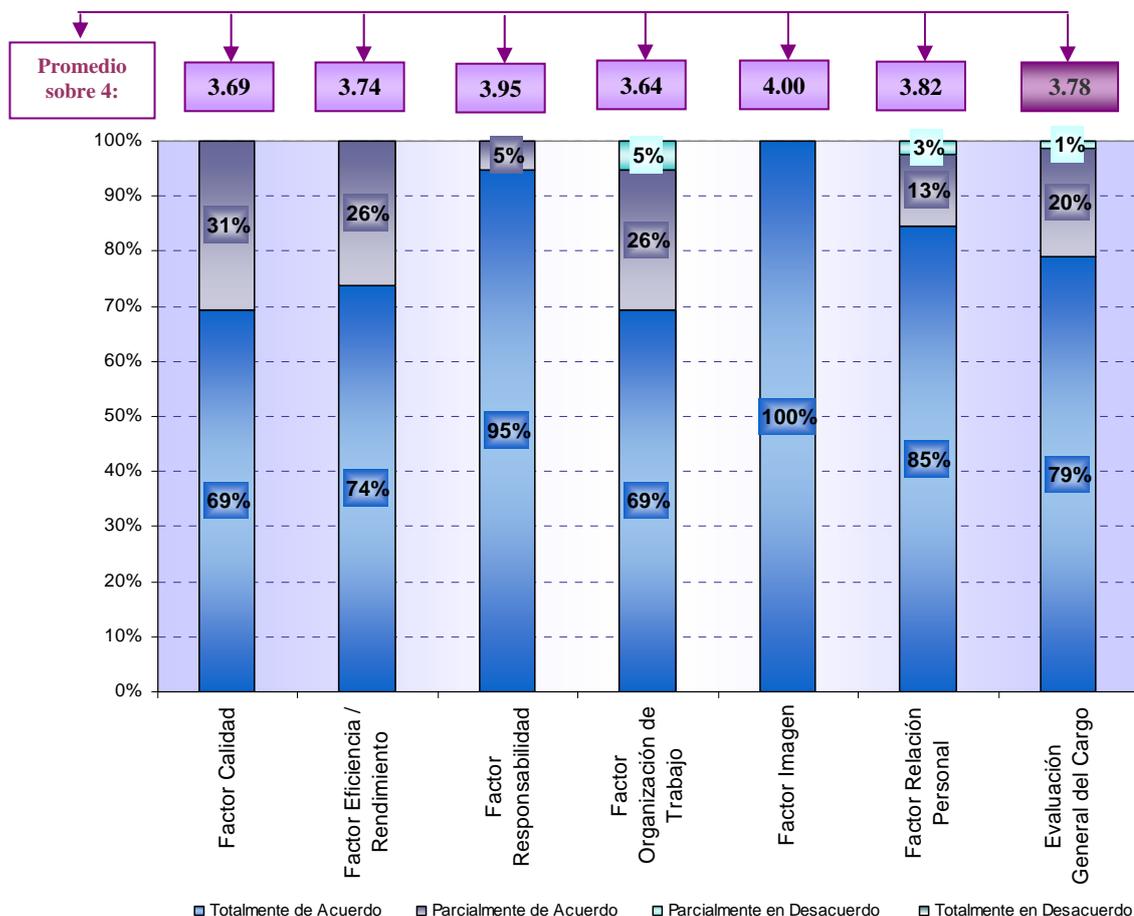
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	27	12	0	0	0	39
Factor Eficiencia / Rendimiento	48	17	0	0	0	65
Factor Responsabilidad	37	2	0	0	0	39
Factor Organización de Trabajo	27	10	2	0	0	39
Factor Imagen	13	0	0	0	0	13
Factor Relación Personal	33	5	1	0	0	39
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>185</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

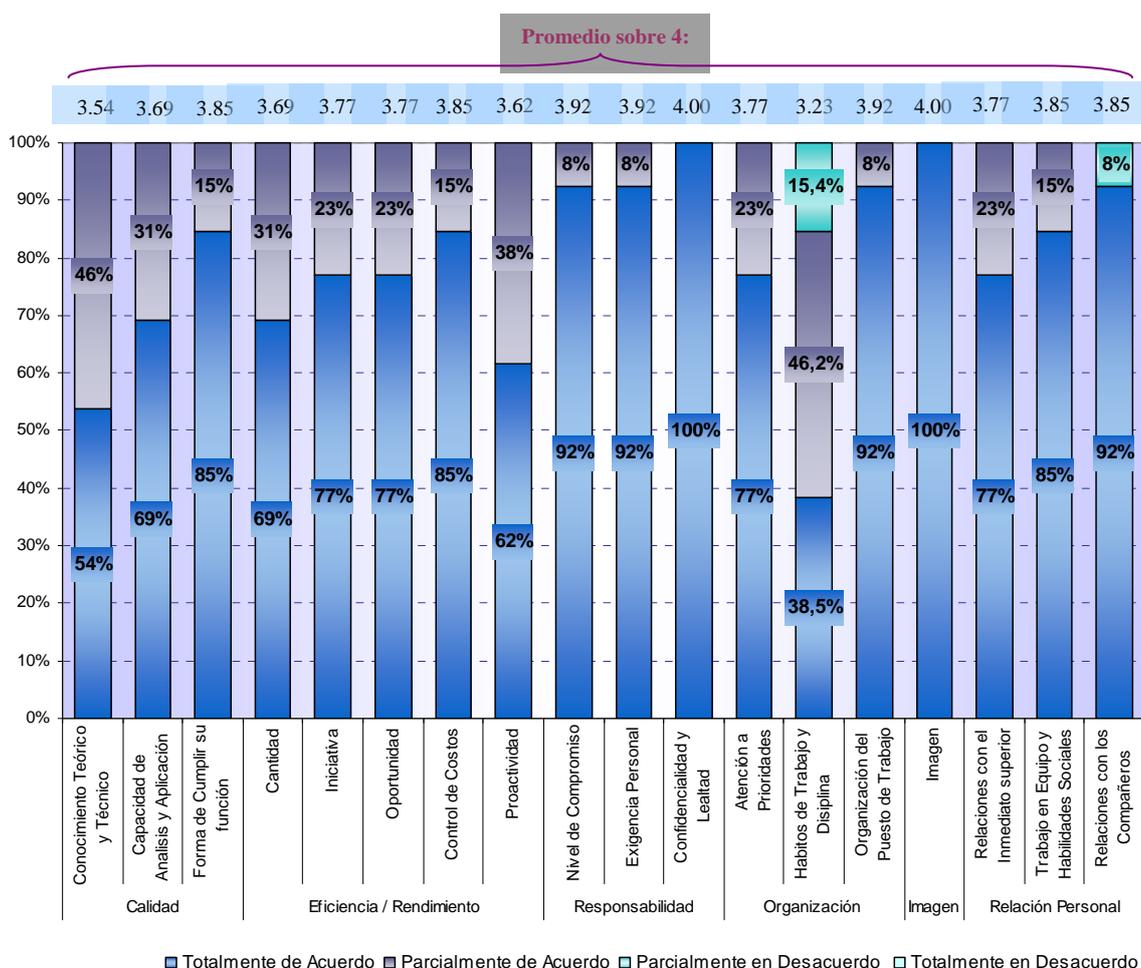
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	7	6	0	0	0	13
	Capacidad de Analisis y Aplicación	9	4	0	0	0	13
	Forma de Cumplir su función	11	2	0	0	0	13
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	9	4	0	0	0	13
	Iniciativa	10	3	0	0	0	13
	Oportunidad	10	3	0	0	0	13
	Control de Costos	11	2	0	0	0	13
	Proactividad	8	5	0	0	0	13
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	12	1	0	0	0	13
	Exigencia Personal	12	1	0	0	0	13
	Confidencialidad y Lealtad	13	0	0	0	0	13
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	10	3	0	0	0	13
	Habitos de Trabajo y Disciplina	5	6	2	0	0	13
	Organización del Puesto de Trabajo	12	1	0	0	0	13
Factor Imagen	Imagen	13	0	0	0	0	13
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	10	3	0	0	0	13
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	11	2	0	0	0	13
	Relaciones con los Compañeros	12	0	1	0	0	13
<b>Evaluación General</b>		<b>185</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Secretaria

**Número de Personas Evaluadas:** 1 persona.

**Número de Encuestas:** 2 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 1 de autoevaluación y 1 del inmediato superior.

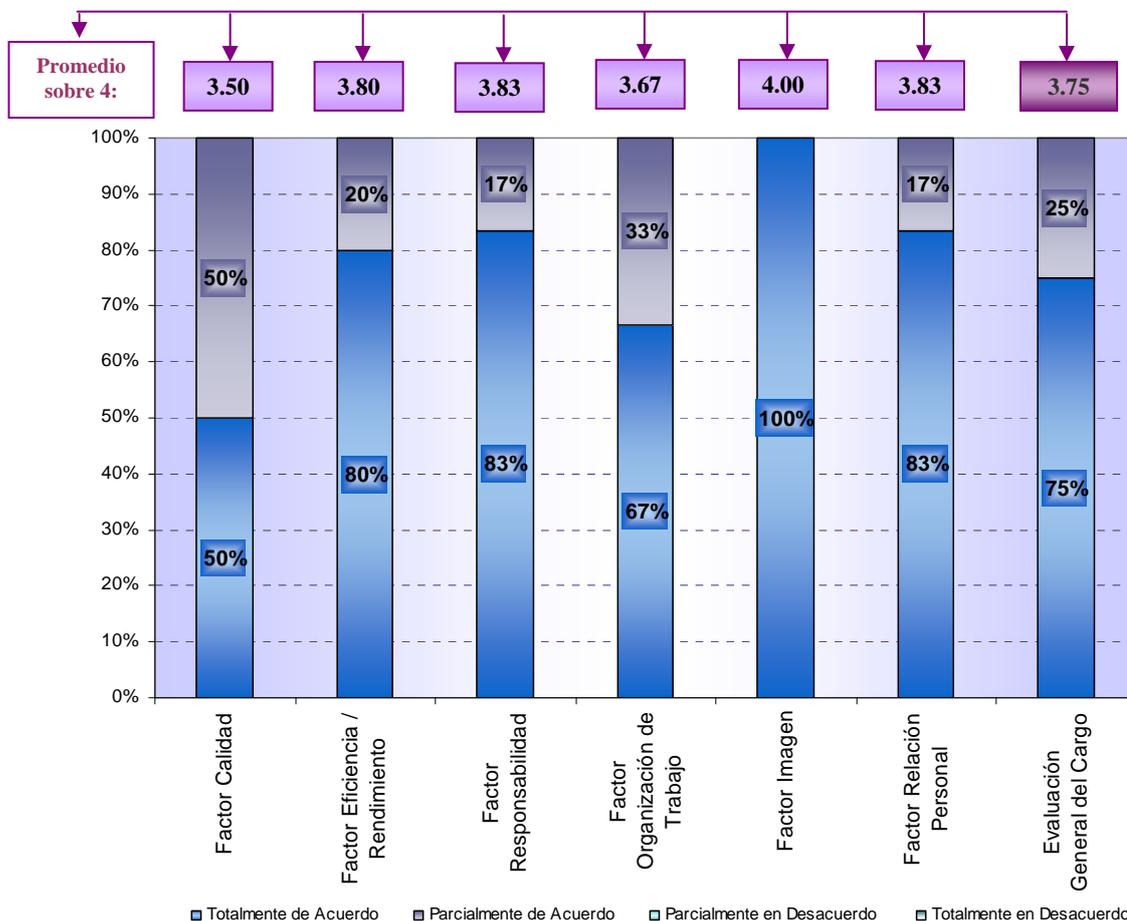
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	3	3	0	0	0	6
Factor Eficiencia / Rendimiento	8	2	0	0	0	10
Factor Responsabilidad	5	1	0	0	0	6
Factor Organización de Trabajo	4	2	0	0	0	6
Factor Imagen	2	0	0	0	0	2
Factor Relación Personal	5	1	0	0	0	6
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>

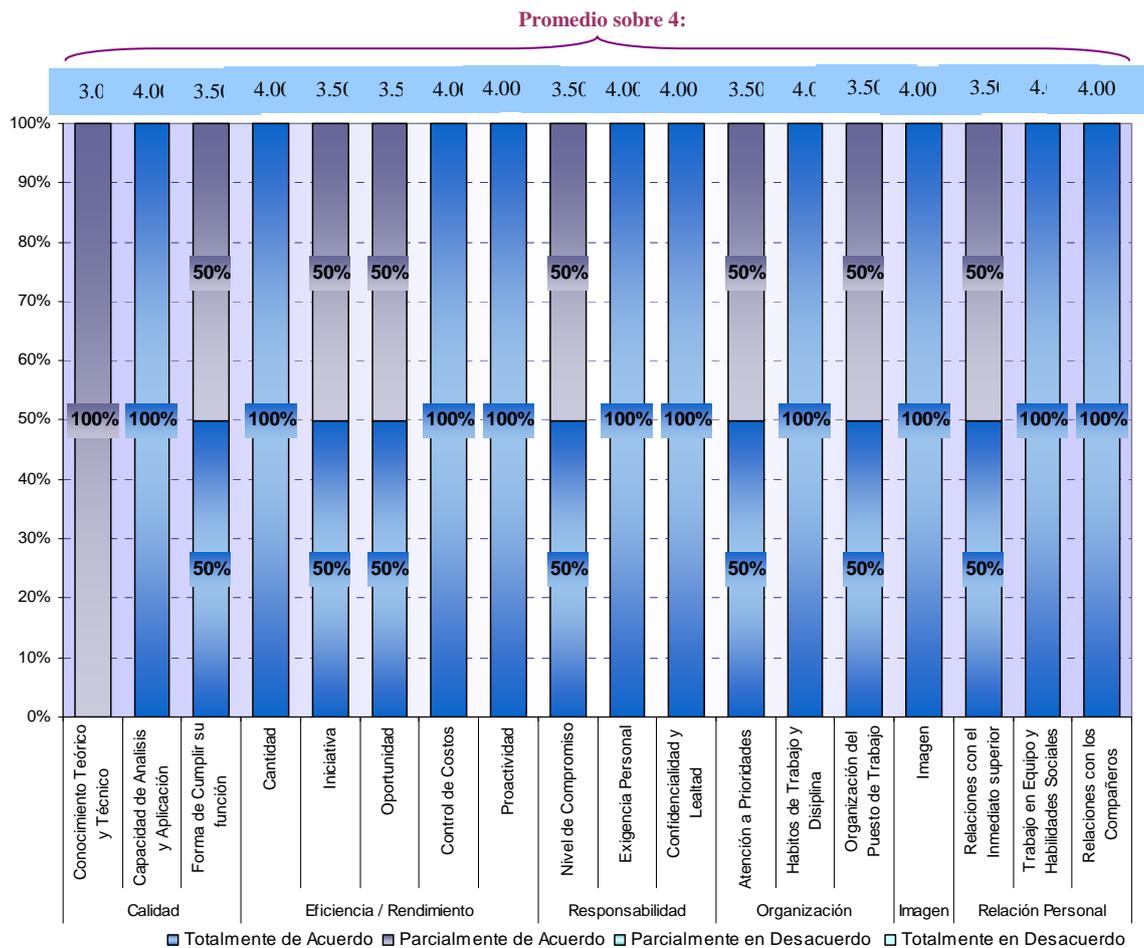
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	0	2	0	0	0	2
	Capacidad de Análisis y Aplicación	2	0	0	0	0	2
	Forma de Cumplir su función	1	1	0	0	0	2
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	2	0	0	0	0	2
	Iniciativa	1	1	0	0	0	2
	Oportunidad	1	1	0	0	0	2
	Control de Costos	2	0	0	0	0	2
	Proactividad	2	0	0	0	0	2
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	1	1	0	0	0	2
	Exigencia Personal	2	0	0	0	0	2
	Confidencialidad y Lealtad	2	0	0	0	0	2
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	1	1	0	0	0	2
	Habitos de Trabajo y Disciplina	2	0	0	0	0	2
	Organización del Puesto de Trabajo	1	1	0	0	0	2
Factor Imagen	Imagen	2	0	0	0	0	2
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	1	1	0	0	0	2
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	2	0	0	0	0	2
	Relaciones con los Compañeros	2	0	0	0	0	2
<b>Evaluación General</b>		<b>27</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Telefonista

**Número de Personas Evaluadas:** 3 personas.

**Número de Encuestas:** 10 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 3 de autoevaluación, 3 del inmediato superior y 4 en calidad de compañero.

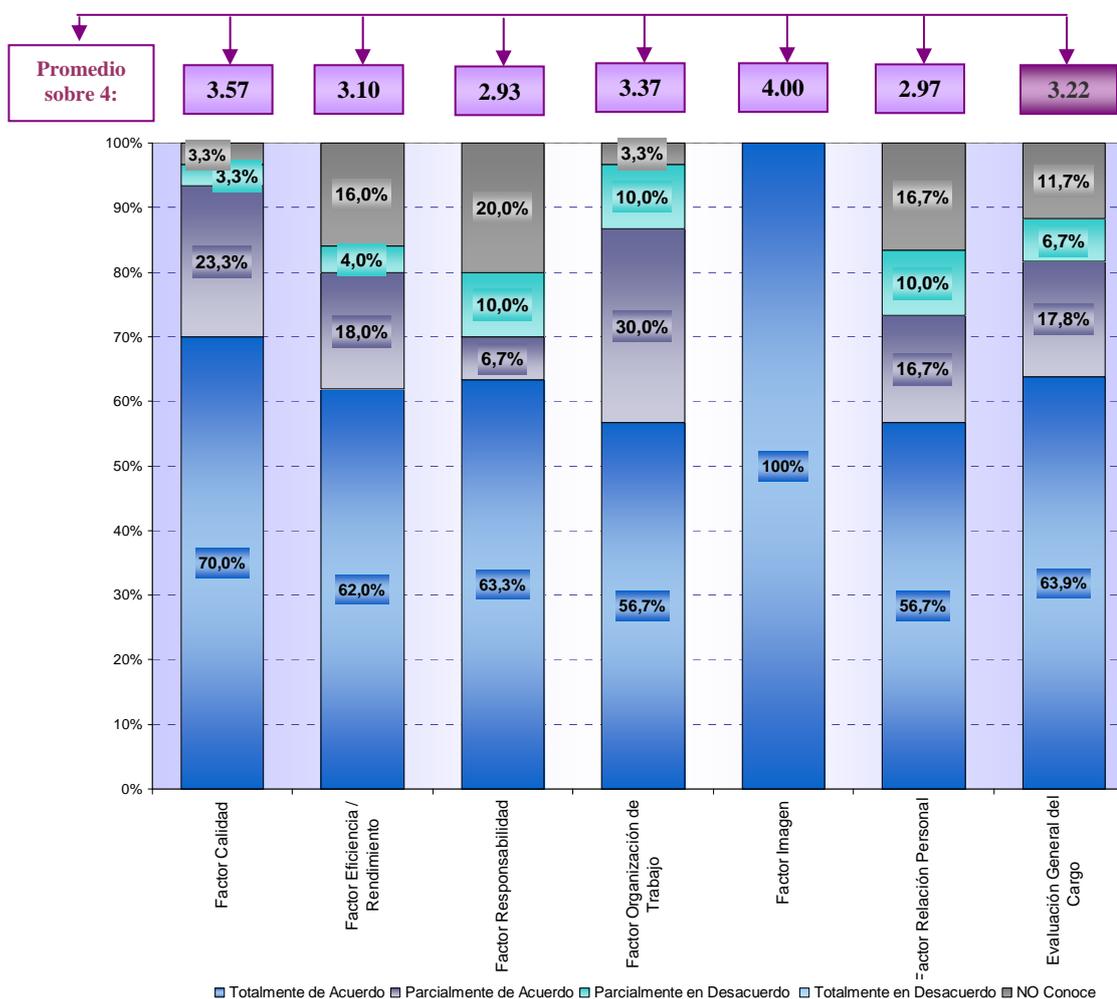
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	21	7	1	0	1	30
Factor Eficiencia / Rendimiento	31	9	2	0	8	50
Factor Responsabilidad	19	2	3	0	6	30
Factor Organización de Trabajo	17	9	3	0	1	30
Factor Imagen	10	0	0	0	0	10
Factor Relación Personal	17	5	3	0	5	30
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>115</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>180</b>

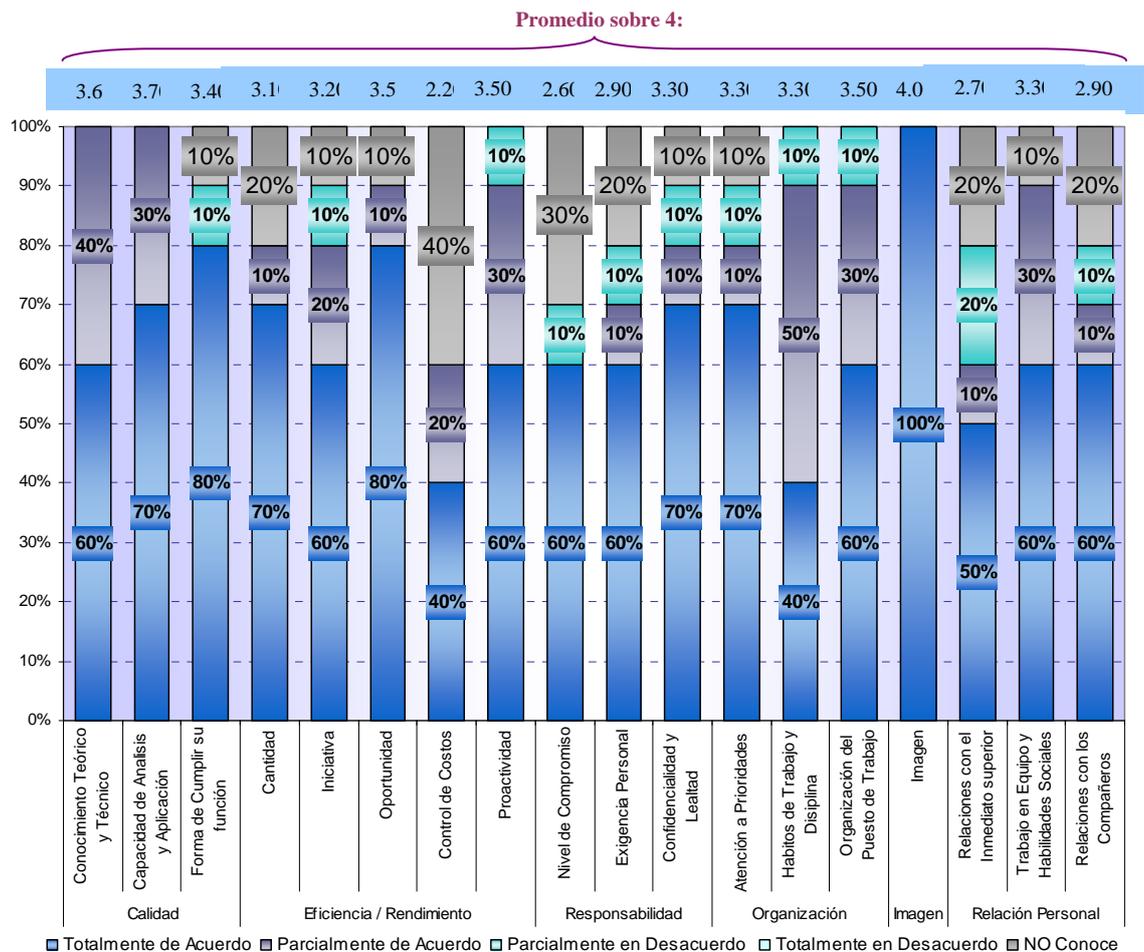
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	6	4	0	0	0	10
	Capacidad de Análisis y Aplicación	7	3	0	0	0	10
	Forma de Cumplir su función	8	0	1	0	1	10
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	7	1	0	0	2	10
	Iniciativa	6	2	1	0	1	10
	Oportunidad	8	1	0	0	1	10
	Control de Costos	4	2	0	0	4	10
	Proactividad	6	3	1	0	0	10
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	6	0	1	0	3	10
	Exigencia Personal	6	1	1	0	2	10
	Confidencialidad y Lealtad	7	1	1	0	1	10
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	7	1	1	0	1	10
	Habitos de Trabajo y Disciplina	4	5	1	0	0	10
	Organización del Puesto de Trabajo	6	3	1	0	0	10
Factor Imagen	Imagen	10	0	0	0	0	10
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	5	1	2	0	2	10
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	6	3	0	0	1	10
	Relaciones con los Compañeros	6	1	1	0	2	10
<b>Evaluación General</b>		<b>115</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>180</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Encuestador

**Número de Personas Evaluadas:** 1 persona.

**Número de Encuestas:** 4 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 1 de autoevaluación, 1 del inmediato superior y 2 en calidad de compañero.

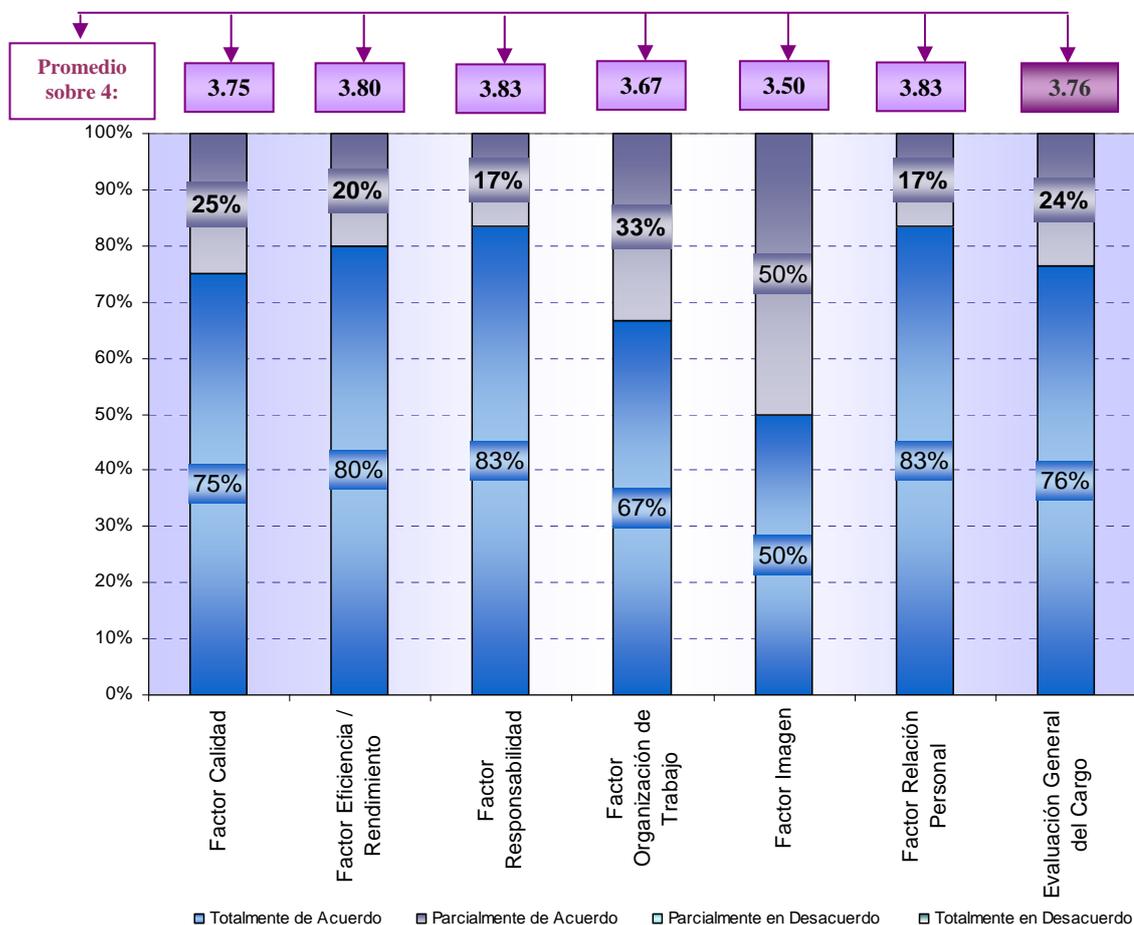
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	9	3	0	0	0	12
Factor Eficiencia / Rendimiento	16	4	0	0	0	20
Factor Responsabilidad	10	2	0	0	0	12
Factor Organización de Trabajo	8	4	0	0	0	12
Factor Imagen	2	2	0	0	0	4
Factor Relación Personal	10	2	0	0	0	12
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72</b>

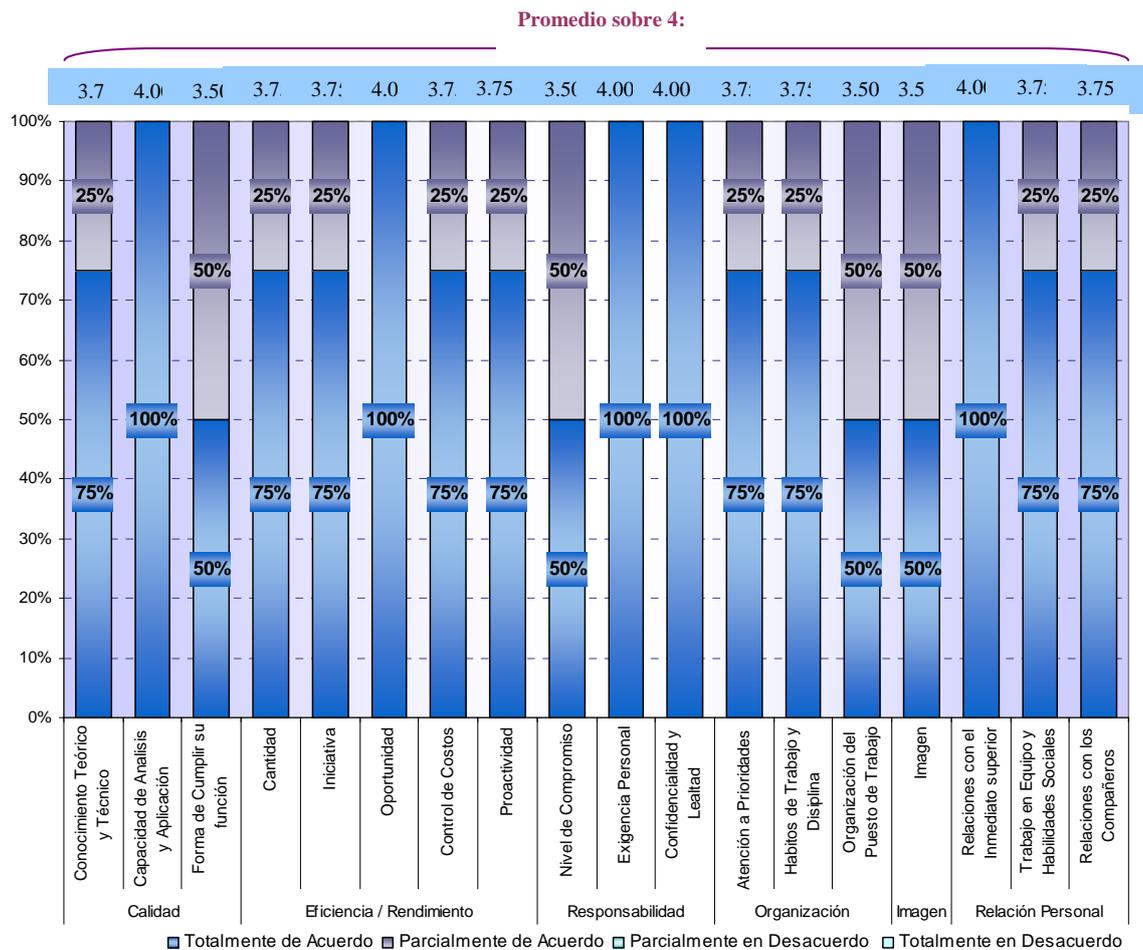
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	3	1	0	0	0	4
	Capacidad de Analisis y Aplicación	4	0	0	0	0	4
	Forma de Cumplir su función	2	2	0	0	0	4
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	3	1	0	0	0	4
	Iniciativa	3	1	0	0	0	4
	Oportunidad	4	0	0	0	0	4
	Control de Costos	3	1	0	0	0	4
	Proactividad	3	1	0	0	0	4
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	2	2	0	0	0	4
	Exigencia Personal	4	0	0	0	0	4
	Confidencialidad y Lealtad	4	0	0	0	0	4
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	3	1	0	0	0	4
	Habitos de Trabajo y Disciplina	3	1	0	0	0	4
	Organización del Puesto de Trabajo	2	2	0	0	0	4
Factor Imagen	Imagen	2	2	0	0	0	4
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	4	0	0	0	0	4
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	3	1	0	0	0	4
	Relaciones con los Compañeros	3	1	0	0	0	4
<b>Evaluación General del Cargo</b>		<b>55</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Supervisor de Encuestadores

**Número de Personas Evaluadas:** 3 persona.

**Número de Encuestas:** 10 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 3 de autoevaluación, 3 del inmediato superior y 4 en calidad de compañero.

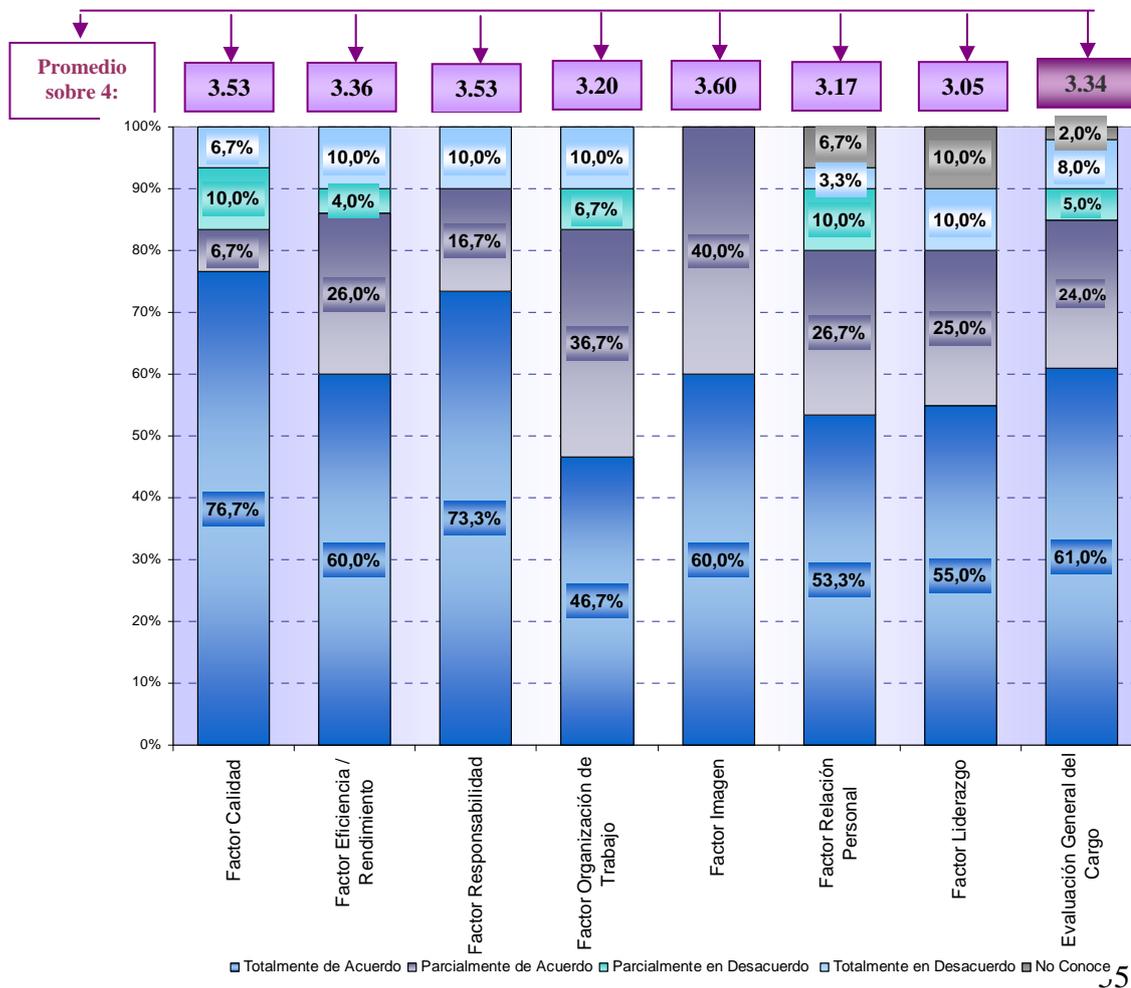
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	23	2	3	2	0	30
Factor Eficiencia / Rendimiento	30	13	2	5	0	50
Factor Responsabilidad	22	5	0	3	0	30
Factor Organización de Trabajo	14	11	2	3	0	30
Factor Imagen	6	4	0	0	0	10
Factor Relación Personal	16	8	3	1	2	30
Factor Liderazgo	11	5	0	2	2	20
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>122</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>200</b>

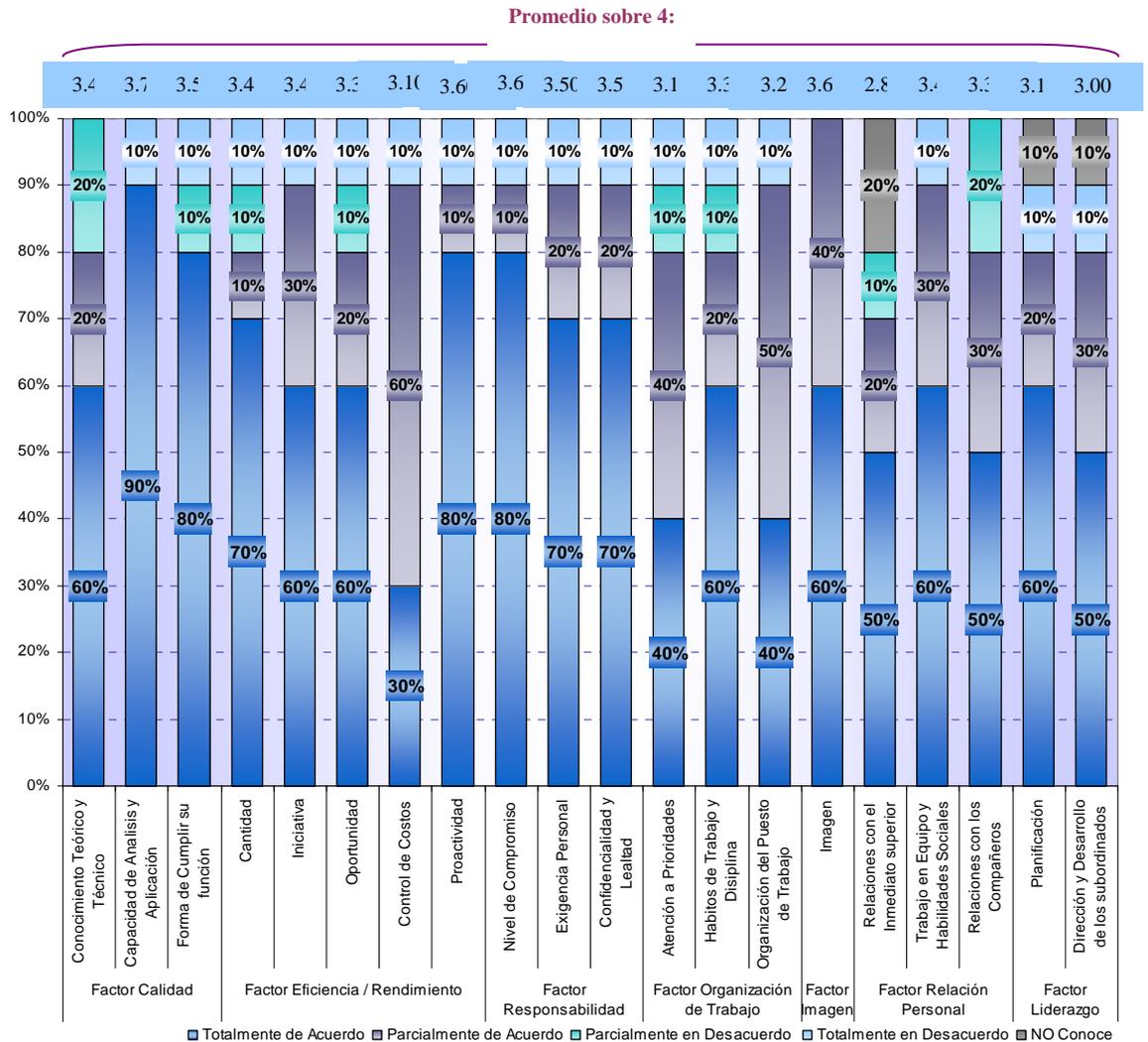
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	6	2	2	0	0	10
	Capacidad de Análisis y Aplicación	9	0	0	1	0	10
	Forma de Cumplir su función	8	0	1	1	0	10
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	7	1	1	1	0	10
	Iniciativa	6	3	0	1	0	10
	Oportunidad	6	2	1	1	0	10
	Control de Costos	3	6	0	1	0	10
	Proactividad	8	1	0	1	0	10
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	8	1	0	1	0	10
	Exigencia Personal	7	2	0	1	0	10
	Confidencialidad y Lealtad	7	2	0	1	0	10
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	4	4	1	1	0	10
	Habitos de Trabajo y Disciplina	6	2	1	1	0	10
	Organización del Puesto de Trabajo	4	5	0	1	0	10
Factor Imagen	Imagen	6	4	0	0	0	10
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	5	2	1	0	2	10
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	6	3	0	1	0	10
	Relaciones con los Compañeros	5	3	2	0	0	10
Factor Liderazgo	Planificación	6	2	0	1	1	10
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	5	3	0	1	1	10
<b>Evaluación General</b>		<b>122</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>200</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



## INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Cargo:** Jefe de Call Center

**Número de Personas Evaluadas:** 1 persona.

**Número de Encuestas:** 2 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 1 de autoevaluación y 1 del inmediato superior.

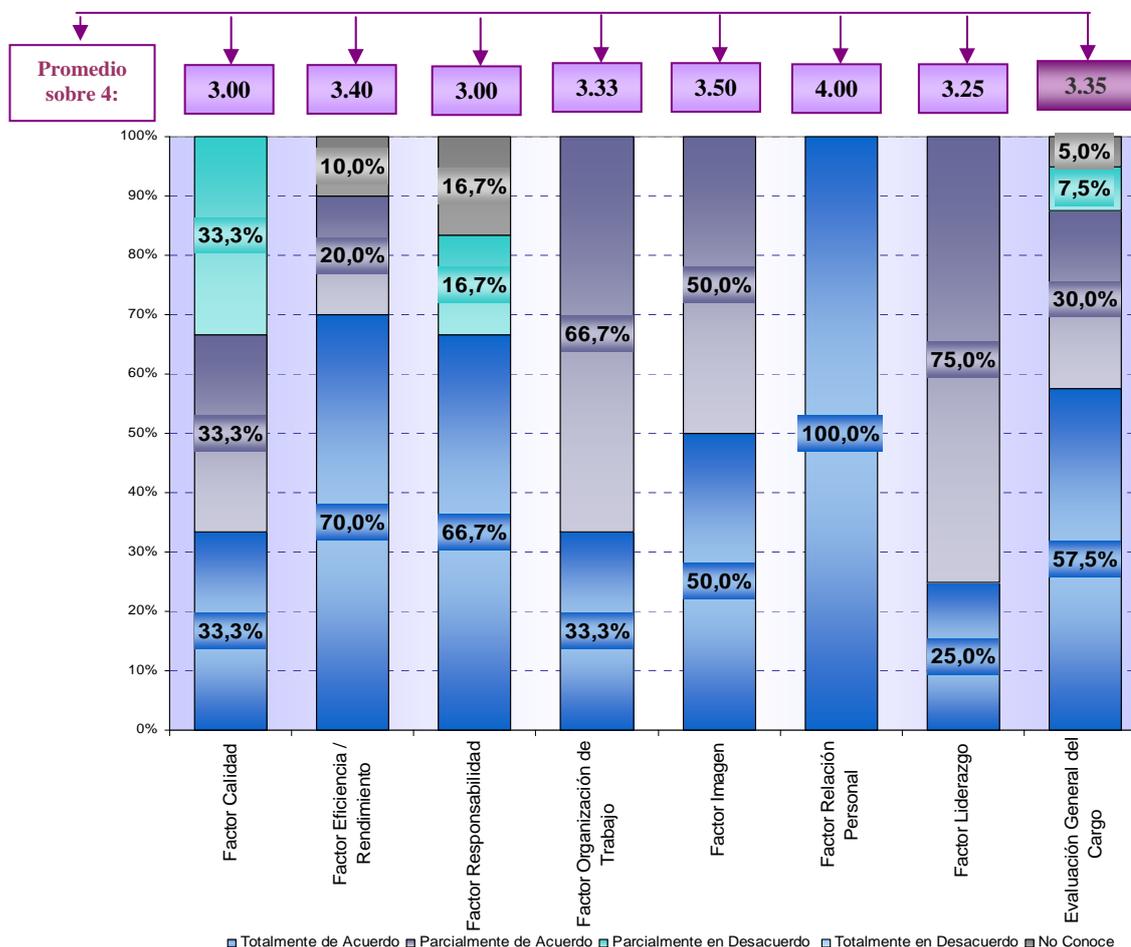
**Fecha de Evaluación:** 22 de agosto al 1 de septiembre del 2008

Siguiendo el mismo proceso que se muestra anteriormente, los cuadros que se obtienen son los siguientes:

Cuadro de frecuencias por Factores

FACTORES EVALUADOS	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	Suma de Respuestas
Factor Calidad	2	2	2	0	0	6
Factor Eficiencia / Rendimiento	7	2	0	0	1	10
Factor Responsabilidad	4	0	1	0	1	6
Factor Organización de Trabajo	2	4	0	0	0	6
Factor Imagen	1	1	0	0	0	2
Factor Relación Personal	6	0	0	0	0	6
Factor Liderazgo	1	3	0	0	0	4
<b>Evaluación General del Cargo</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

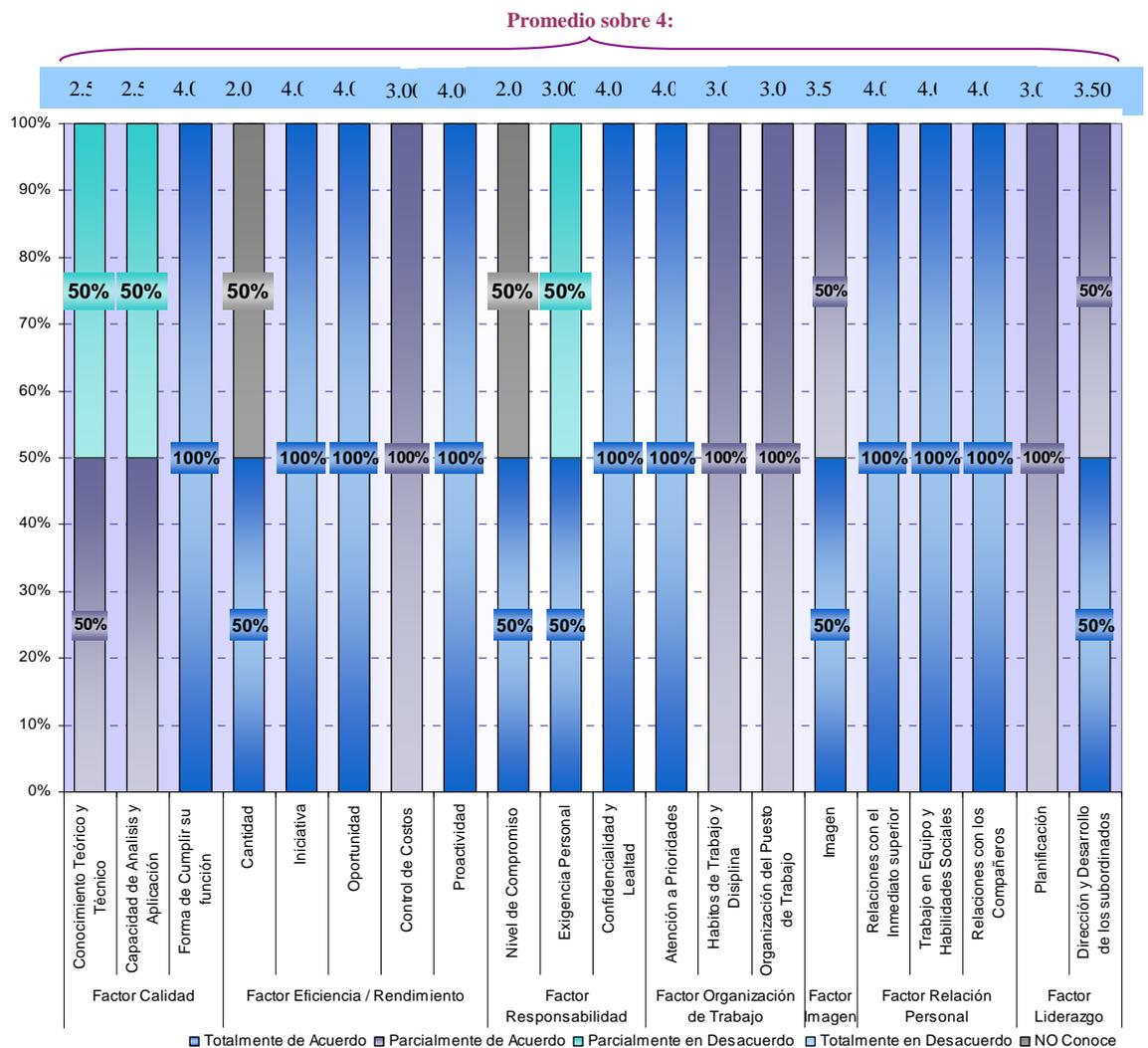
Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:



Cuadro de frecuencia por Subfactores:

Subfactores Evaluados		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	NO Conoce	TOTAL
Factor Calidad	Conocimiento Teórico y Técnico	0	1	1	0	0	2
	Capacidad de Análisis y Aplicación	0	1	1	0	0	2
	Forma de Cumplir su función	2	0	0	0	0	2
Factor Eficiencia / Rendimiento	Cantidad	1	0	0	0	1	2
	Iniciativa	2	0	0	0	0	2
	Oportunidad	2	0	0	0	0	2
	Control de Costos	0	2	0	0	0	2
	Proactividad	2	0	0	0	0	2
Factor Responsabilidad	Nivel de Compromiso	1	0	0	0	1	2
	Exigencia Personal	1	0	1	0	0	2
	Confidencialidad y Lealtad	2	0	0	0	0	2
Factor Organización de Trabajo	Atención a Prioridades	2	0	0	0	0	2
	Habitos de Trabajo y Disciplina	0	2	0	0	0	2
	Organización del Puesto de Trabajo	0	2	0	0	0	2
Factor Imagen	Imagen	1	1	0	0	0	2
Factor Relación Personal	Relaciones con el Inmediato superior	2	0	0	0	0	2
	Trabajo en Equipo y Habilidades Sociales	2	0	0	0	0	2
	Relaciones con los Compañeros	2	0	0	0	0	2
Factor Liderazgo	Planificación	0	2	0	0	0	2
	Dirección y Desarrollo de los subordinados	1	1	0	0	0	2
<b>Evaluación General</b>		<b>23</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

Gráfico que representa la participación de las respuestas, así como la calificación promedio ponderada sobre 4 grados:

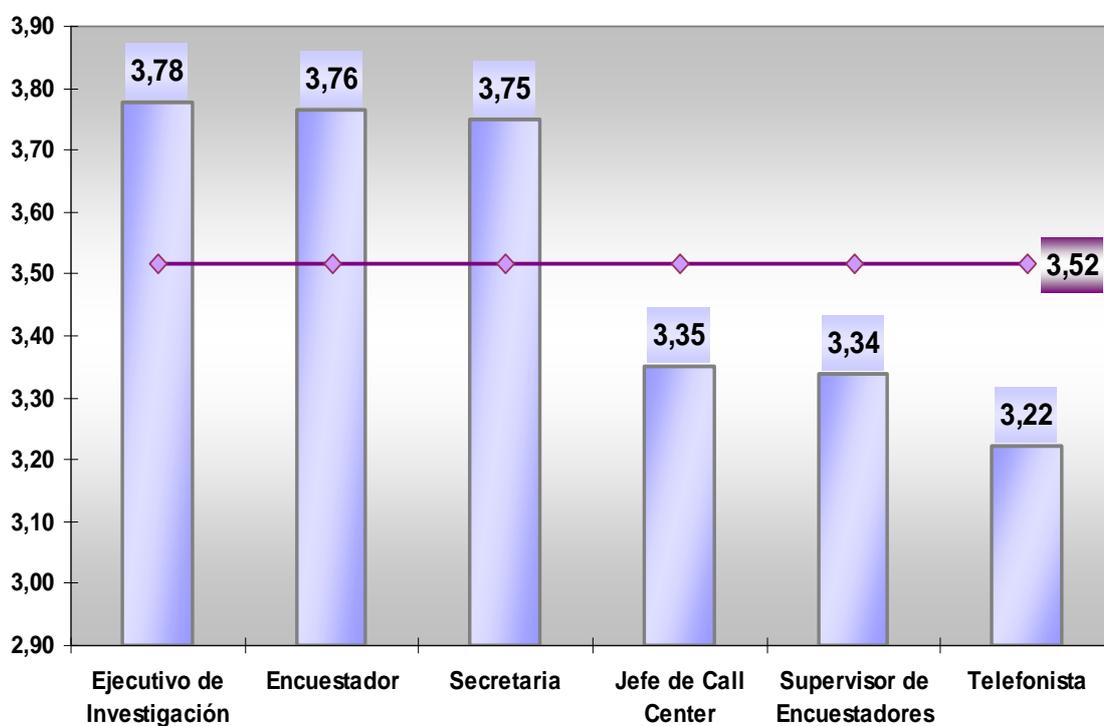


#### 4.8. Deducción de Indicadores

Los cuadros anteriores muestran que en la evaluación general de la empresa los factores mejor calificados estuvieron entre el factor imagen (3.83), factor calidad (3.59) y factor responsabilidad (3.54), los cuales fueron muy importantes para que la empresa alcance un 3,52 de promedio ponderado sobre 4 que es una calificación bastante aceptable. Entre los subfactores mejor calificados están imagen 3.83, confidencialidad y lealtad 3.71 y capacidad de análisis y aplicación 3.68; los subfactores peor calificados están control de costos 3.22, relación con el inmediato superior 3.29 y hábitos de trabajo disciplina 3.34.

El rango entre calificaciones de factores y subfactores fue de 0.42 puntos y 0.61 respectivamente.

El siguiente cuadro indica la comparación de las calificaciones promedio de cada cargo contra el promedio general de la empresa:

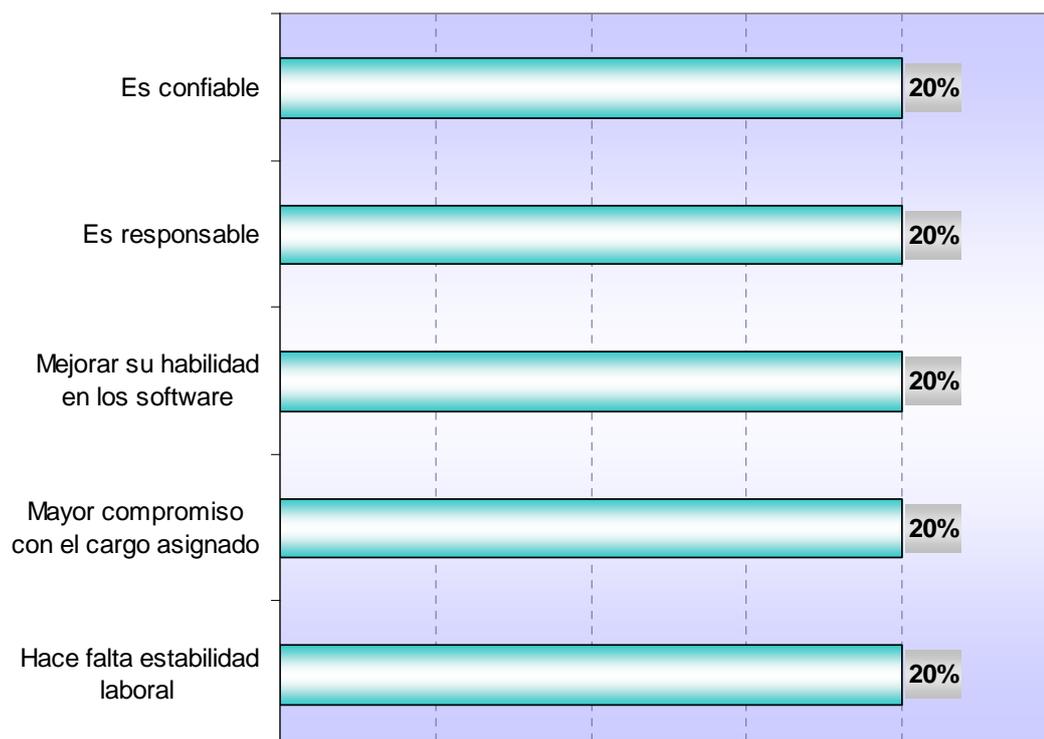


Entre las preguntas abiertas del formulario se encuentran las siguientes:

Principal cualidad o fortaleza del evaluado que debe desarrollar para mejorar su eficacia profesional, en la cual existieron 22 respuestas.



Consideración adicional importante relacionada con el desempeño del funcionario, existen 5 respuestas.



Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información mediante la interpretación de los indicadores se puede decir la empresa tiene una excelente calificación, y entre las fortalezas más representativas se encuentra la imagen de las personas, lo que puede determinar el grado de prestigio que puede tener la empresa en el mercado, sin embargo existe factores como el de control de costos y relación con el inmediato superior que no son muy valorados lo que nos puede indicar que existe un desperdicio de recursos que tal vez frena la eficiencia del trabajo; por otro lado no tener una buena relación con el inmediato superior puede ser consecuencia de una falta de comunicación interna en la empresa.

Las altas calificaciones y el bajo rango se puede deber a que los empleados consideran que la empresa esta conformada por miembros que tienen muy bien merecido su cargo o talvez como fue la primera vez de la aplicación de este proceso las personas dudaban de la confidencialidad y del propósito que perseguía este paso por lo que prefirieron calificar mejor de lo que se merecían para evitar represiones por parte de los dirigentes.

Al comparar la valoración promedio de los diferentes cargos se puede notar dos grupos los casi excelentes y los que necesitan acciones correctivas; el cargo mejor evaluado es el ejecutivo de investigación esto puede ser porque en ese departamento existe gente preparada, con buen ambiente laboral y con trayectoria dentro de la empresa, además estos pasan en relación directa con los altos mandos de la empresa por lo que facilita la comunicación y el monitoreo de su trabajo, ya que por lo contrario los cargos menor evaluados están conformadas por personas más inestables que su contacto tan solo llega al inmediato superior limitando su relación con la gerencia de la empresa.

Las sugerencias de mejora que indicaron abiertamente los participantes de la evaluación son: capacitación, paciencia e iniciativa. Esta información es muy importante porque de esta depende el mejorar el desempeño de las personas.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo ha servido para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, de ahí que me ha permitido destacar las siguientes conclusiones:

- En el mundo de hoy el desempeño del empleado es el factor decisivo en cualquier organización y la evaluación de su actuación bajo un programa formal con objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado permite determinar el grado de contribución de cada empleado, lo que es indispensable para verificar las fortalezas o debilidades de las que goza la empresa.
- El beneficio que tenga la empresa con la evaluación de desempeño depende mucho de la calidad de método empleado, por lo tanto el éxito del mismo dependerá de su previo análisis y de la realización de pruebas piloto con el fin de asegurar que el método seleccionado es el más ajustable a las necesidades de empresa.
- La empresa Propraxis Marketing al carecer de un departamento de recursos humanos, limita a que el talento humano sea dirigido por un profesional con suficientes habilidades y conocimientos para el empleo de los diferentes procesos imprescindibles dentro de la administración del personal, tal es el caso de la evaluación de desempeño.
- El empleo de una evaluación formal por primera vez resultó algo muy novedoso en la empresa y el sistema de 270° tuvo bastante acogida logrando así una colaboración total, sin embargo se notó en los empleados cierta inseguridad sobre el propósito y la confidencialidad de la información optando por limitar su calificación en las mejores puntuaciones de ahí que la valoración general de la empresa alcanza una calificación casi exacta.

- Por medio de la evaluación de desempeño los dirigentes de la empresa han determinado que personal es el más competente para ejercer su cargo y elevar su potencial o detectar fallas y tomar acciones correctivas para lograr cambios favorables, permitiendo de esta manera encontrar el personal apto para competir en un demandante ambiente empresarial.
  
- El empleo de este proceso administrativo ha logrado crear en la empresa Propraxis Marketing una cultura de evaluación que hasta entonces no existía, dando como resultado una empresa conformada por personas que reconocen sus fortalezas y debilidades, paso principal para elevar su potencial y contribuir de mejor manera a la empresa.
  
- La empresa Propraxis Marketing es una organización pequeña pero el servicio que prestan requiere de diferentes tipos de cargos los cuales no siempre están monitoreados por la alta gerencia, de ahí que el contacto y la comunicación interna es un punto clave para aclarar las responsabilidades de cada puesto y evaluar el grado de su cumplimiento.

## RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en este estudio y con el objetivo de promocionar la importancia de la evaluación para la mejora del desempeño en las empresas, se procede a sugerir lo siguiente:

- Se recomienda a las áreas encargadas de administrar el talento humano de las organizaciones en general, la implementación de políticas y planes de evaluación de desempeño que llenen las expectativas de todos los que conforman la empresa y de esta manera lograr una cultura organizacional de mejora continua y superación.
- Se sugiere a la empresa Propraxis Marketing analizar la posibilidad de utilizar esta propuesta de modelo de evaluación de desempeño para aplicarlo en evaluaciones futuras y continuar profundizando cada vez más este tema para que los resultados alcancen la objetividad necesaria, siendo esto base fundamental para la elaboración de un plan de retroalimentación eficaz.
- Para la aplicación de una evaluación de desempeño es necesario establecer una campaña de comunicación sobre el propósito y los beneficios que pretende dicho proceso para de esta manera incrementar su colaboración y manejar de mejor manera la reacción al cambio.
- Es aconsejable utilizar un método que promueva la participación del empleado a través de reuniones en donde este tenga la libertad de opinar y sugerir y además tomar conciencia de la importancia que tiene su aportación para lograr el éxito del proceso.
- Aunque es de gran importancia las recompensas económicas esto puede pasar a segundo plano si se hiciera uso de una retroalimentación que enfatice la fortaleza de los empleados en lugar de las debilidades a través de un plan integral de estímulos que contemple la motivación, el desarrollo y el crecimiento profesional del capital humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- BEDOYA, E, “*La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*”, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 2003, [ref. 15 de abril de 2008] en web:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya\\_se/T\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf)
- BERMEO, J, Circular N° 12 a los Funcionarios Representantes de la procaduria de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 2 de marzo del 2008, [ref. 8 de agosto de 2008], disponible en la web:  
[http://abc.camara.gov.co/camara/site/artic/20080313/asocfile/circular\\_evalua.doc](http://abc.camara.gov.co/camara/site/artic/20080313/asocfile/circular_evalua.doc).
- BUETON, D y DELONG, T, “*El proceso de 360 grados para la evaluación de desempeño de Morgan Stanley*”, Harvard Business Scholl, 29 de octubre 1998. Páginas 17
- CABRERA, A y ROJO P, “*Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos*”, Instituto Empresa de Madrid, 2004, Madrid, España, Páginas 7.
- CHIAVENATO, I, “*Administración de Recursos Humanos*”, Primera Edición, Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2001, Páginas 699.
- CHIAVENATO, I, “*Gestión del Talento Humano*”, Octava Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2005, Páginas 475.
- CUESTA, A, “*Tecnología de Recursos Humanos*”, Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997, [ref. 16 de mayo de 2008] disponible en la web:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>

DE LA TORRE, C, “*Gestión del Recurso Humano en las PYMES: Construrama Tubos y Conexiones del Golfo.*”, Universidad de las Américas Puebla, México, 2004, [ref. 16 de abril de 2008] en web  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_1\\_c/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_1_c/capitulo2.pdf)

DESSLER, G, “*Administración del Personal*”, Octava Edición, México: Pretice Hall, 2001, Páginas 700.

GARCÍA, M, “*La importancia de la Evaluación de Desempeño*”. 2001, [ref. 26 de abril de 2008], disponible en la web:  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/index.html>

LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE ESPAÑA, Jornada de Formación técnica, 28 de junio del 2005, “*Análisis de situación y potencial de desarrollo*”, [ref. 26 de abril de 2008] en el documento web:  
<http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/agendaycursos/imser-so-generacionales-01.pdf>

PARRA, M. (2002). *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*. Universidad Rafael Beloso Chacín- urbe, Venezuela, [ref. 26 de abril de 2008] Disponible en web: [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com).

PARRA, M, Rosario Rodríguez Vergara, *Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos*, publicado el 25 de septiembre de 2006, [ref. 26 de abril de 2008], documento en web:  
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>

PROPRACTIS MARKETING, Documento publicitario de la Empresa.

RODRIGUEZ, Y, “*Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación y tecnología*” [en línea] [Cuba]:2005. [ref. 16 de mayo de 2008] Disponible en Web:

<http://72.14.205.104/search?q=cache:BjYeR2Lahq0J:www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/121.pdf+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+como+fuentes+generadoras+de+innovaci%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec>

ULLOA, P, “*El desafío de la Gestión de Recursos Humanos*”, 1era. Edición, Bolívar, Ecuador, s.f., Epicentro, Páginas 161.

ZUÑIGA, A. (2006). “*Evaluación integral de productividad*”. [ref. 26 de abril de 2008]; Disponible en web: [www.dequate.com](http://www.dequate.com)

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1:**

**Evaluaciones físicas efectuadas en la empresa**

**Propraxis Marketing**

## **ANEXO 2:**

### **Diseño de Tesis**