



**PROYECTO DE GRADUACIÓN**  
**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS**  
**METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN**  
**RANSA HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**  
**WENDY MELISSA VALLADARES GARCÍA**  
**IVONNE LILIBETH VILAFRANCA RIVERA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MASTER EN:**  
**DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y**  
**RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,**  
**C.A. SEPTIEMBRE, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL ROGER**

**MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el tema identificación de metodologías para medir el desempeño laboral del personal de Archivo de la empresa logísticos RANSA Honduras, en la ciudad de Tegucigalpa, en el año 2017, tiene como objetivo primordial proponer la evaluación de rendimiento que incluya competencias y retroalimentación eficiente poder brindar los recursos y estrategias a la gerencia donde la finalidad es poder aumentar el rendimiento laboral de sus empleados, la metodología utilizada es de tipo cuantitativa con un alcance descriptivo, se censo a los 36 empleados del departamento de RANSA Archivo y aplicándose el instrumento como herramientas de evidencia, donde posteriormente se realizó el análisis de cada pregunta realizada a los empleados de RANSA, Se aplicó un análisis estadístico básico, organizando las principales categorías de cada variable y sus respectivos porcentajes; utilizando el programa de paquete Microsoft Office Excel 2016. Siendo los resultados más relevantes en la investigación el hecho de que los empleados están dispuestos a los cambios de evaluación y que pese a que la empresa brinda capacitaciones muchas veces las asignaciones no van de acuerdo a las necesidades del personal. Se concluye que el actual sistema de evaluación en base a metas no es el más idóneo para la empresa ya que no brinda los beneficios necesarios, así mismo se recomienda la implementación de la metodología de evaluación 360 ° grados para los empleados y el balanced scorecard para los procesos de mando integral.

Palabras claves: balanced scorecard, competencias, evaluación 360, rendimiento y retroalimentación.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **IDENTIFICATION OF METHODOLOGIES TO MEASURE LABORAL PERFORMANCE FOR THE WORKERS OF THE FILES OFFICE OF THE LOGISTIC COMPANY RANSA HONDURAS.**

WENDY MELISSA VALLADARES GARCIA

IVONNE LILIBETH VILLAFRANCA RIVERA

#### **Abstract**

The present research work on the identification of methodologies to measure the work performance of archival personnel of the logistic company RANSA Honduras, in the city of Tegucigalpa, in the year 2017, has as main objective to propose the evaluation of performance that includes competences and efficient feedback to be able to provide the resources and strategies to the management where the purpose is to be able to increase the work performance of its employees, the methodology used is of quantitative type with a descriptive scope, census to the 36 employees of the department of RANSA file and applying the instrument as evidence tools, where the analysis of each question made to the employees of RANSA was performed. A basic statistical analysis was applied, organizing the main categories of each variable and their respective percentages; using the Microsoft Office Excel 2016 package program. The most relevant results in the research are the fact that employees are willing to make changes to the evaluation and that despite the fact that the company provides training many times the assignments do not go according to the needs of the staff. It is concluded that the current evaluation system based on goals is not the most suitable for the company as it does not provide the necessary benefits, it is also recommended the implementation of the 360 evaluation methodology for employees and the Balanced Score Card for the processes of integral control.

Keywords: Balancing scorecard, Competencies, 360 evaluations, performance and feedback

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la fuerza necesaria y podernos dar el honor de obtener el presente título de postgrado, a mi familia por siempre creer en mí, apoyarme, y darme palabras de aliento.

WENDY MELISSA VALLADARES GARCIA  
IVONNE LILIBETH VILLAFRANCA RIVERA

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro padre celestial por permitirnos tener tan honorífico grado académico, por darnos ánimo, aliento, apoyo y estar con nosotros en los momentos más difíciles y por supuesto ayudarnos a creer que se podía hacer.

A mis padres, a mis hermanos, a mi asesora Patricia por sus aportes en esta investigación, a mi compañera de proyecto, al cuerpo docente de la maestría, y a la empresa RANSA, HONDURAS por darme la oportunidad de elaborar el proyecto y proporcionarme todos los insumos para esta investigación.

WENDY MELISSA VALLADARES GARCIA  
IVONNE LILIBETH VILLAFRANCA RIVERA

# CONTENIDO

RESUMEN .....	2
<b>Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
¿Qué es Balanced Scorecard?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Objetivos General</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.1 Preguntas de Investigación</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.1 Objetivos General</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Análisis de la Situación Actual</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Teoría de Sustento</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.1 Análisis de la Metodología</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Antecedentes de la Metodología</b> .....	<b>37</b>
Evaluación 360: .....	<b>38</b>
Evaluación de 360 grados:.....	<b>41</b>
Para qué sirve la evaluación de 360 grados: .....	<b>41</b>
<b>2.2.4 Análisis crítico</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3 Conceptualización</b> .....	<b>49</b>
<b>2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4.1 Evaluación 360 grados</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>2.4. 2 Balanced scorecard</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>2.5 MARCO LEGAL</b> .....	<b>55</b>
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 Metodología 1: Balanced scorecard</b> .....	<b>57</b>

3.1.1 Tipo Nivel de Investigación .....	57
3.1.2 Descripción del Ámbito de la Investigación .....	58
3.1.3 Población.....	58
3.1.4 Técnica e instrumento para la recolección de datos .....	59
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	59
3.2 Metodología de evaluación 360° grados .....	60
3.2.1 Tipo Nivel de Investigación .....	60
3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación .....	61
3.2.3 Población.....	61
3.2.4 Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos.....	62
3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos .....	62
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	63
4.1 Antecedentes de la empresa .....	63
4.1.1 Breve descripción histórica .....	63
4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece .....	63
4.1.3 Cualquier otra información relevante sobre la empresa .....	64
4.2 Proceso actual.....	65
4.2.1 Descripción de los procesos .....	65
4.2.2 Análisis de personal.....	66
4.3 Método de medición a ser aplicado .....	66
4.3.1 Justificación.....	66
4.3.2 Aplicación .....	67
4.3.3 Resultados.....	68
4.4 Análisis de resultados .....	68
4.5 Propuesta de mejora.....	82
4.6 Implementación de los cambios .....	84
4.6.1 Cronograma de aplicación .....	84
4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución .....	85
4.7 Propuesta de mejora continua .....	86
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90

<b>ANEXOS</b> .....	92
<b>Anexo N°1 Instrumento tipo encuesta</b> .....	92
<b>INSTRUMENTOS</b> .....	92
FORMATO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS .....	97
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN</b> .....	101
GLOSARIO .....	106

## INDICES DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>PAG.</b>
Tabla N°1 Ventaja de la Evaluación del Desempeño .....	30
Tabla N°2 Quien debe Evaluar el Desempeño del Talento Humano .....	33
Tabla N°3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	34
Tabla N°4 Entrevista de la Evaluación del Desempeño .....	40
Tabla N°5 Distribución Empleados Archivo RANSA .....	77
Tabla N°6 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 1.....	78
Tabla N°7 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 2.....	79
Tabla N°8 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 3.....	80
Tabla N°9 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 4.....	81
Tabla N°10 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 5.....	82
Tabla N°11 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 6.....	84
Tabla N°12 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta .7.....	85
Tabla N°13 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 8.....	86
Tabla N°14 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 9.....	87
Tabla N°15 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 10.....	88
Tabla N°16 Análisis de la interpretación de resultados de pregunta 11 .....	89
Tabla N°17 Cronograma de Aplicación.....	91
Tabla N°18 Plan de Mejora Continua .....	94

## INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Fines de la Evaluación del Desempeño .....	31
Figura N°2 Desafíos del Capital Humano.....	42
Figura N°3 Análisis de la interpretación pregunta 1 .....	78
Figura N°4 Análisis de la interpretación pregunta 2.....	79
Figura N°5 Análisis de la interpretación pregunta 3 .....	80
Figura N°6 Análisis de la interpretación pregunta 4 .....	81
Figura N°7 Análisis de la interpretación pregunta 5 .....	82
Figura N°8 Análisis de la interpretación pregunta 6 .....	83
Figura N°9 Análisis de la interpretación pregunta 7 .....	84
Figura N°10 Análisis de la interpretación pregunta 8 .....	85
Figura N°11 Análisis de la interpretación pregunta 9 .....	86
Figura N°12 Análisis de la interpretación pregunta 10 .....	88
Figura N°13 Análisis de la interpretación pregunta 11 .....	89

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Instrumento Encuesta .....	100
Anexo N°2 Instrumento Entrevista .....	102
Anexo N°3 Formato de Evaluación del Desempeño.....	105
Anexo N°4 Organigrama Operadores Logístico RANSA.....	106
Anexo N°5 Carta de Aceptación de la Empresa.....	108
Anexo N°6 Fotografía Evidencia la Aplicación de Instrumento.....	111

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación, consistió en brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia Operadores Logístico RANSA, Honduras. A fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera semestral buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de RANSA. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano. La evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad en la empresa de Operadores Logísticos RANSA Honduras, genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la institución, y un alto índice de rotación del personal. La evaluación la aplica normalmente el supervisor de planta en Archivo da a conocer al iniciar el mes lo que desean alcanzar y a final del mes presentan informe si lo lograron, realmente desean conocer el rendimiento eficaz de los procesos de archivo RANSA, para poder ser competitivo, por eso se desea hacer la aplicación de un instrumento donde se pueda medir con eficaz y confianza el rendimiento de los empleados.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a su desempeño a través de métodos de evaluación 360° grados donde este permita rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindará a los socios. En este escenario, la evaluación del desempeño del personal que

conforma Operadores Logístico RANSA, Honduras, brindará un mecanismo de fortalecimiento de liderazgo directivo que, a partir de los resultados obtenidos dará mayor facilidad para la toma de decisión y de reflexión personal sobre las competencias directivas, asociando el fortalecimiento institucional y desarrollo profesional con el logro de objetivos empresariales.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad en la empresa de Operadores Logísticos RANSA Honduras, genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la institución, y un alto índice de rotación del personal, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los trabajadores se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada y eficaz, que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del talento humano, buscando que el personal desempeñe bien sus funciones, tareas o procesos asignados y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador. Ya que la empresa exige cumplir metas de producción mensualmente.

La evaluación la hace normalmente el supervisor de planta en Archivo da a conocer al iniciar el mes lo que desean alcanzar y a final del mes presentan informe si lo lograron, realmente desean conocer el rendimiento eficaz de los procesos en el departamento de Archivo RANSA, para poder ser competitivo, por eso se desea hacer la aplicación de un instrumento donde se pueda medir con eficacia y confianza el rendimiento de los empleados.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Identificar las limitaciones que tiene en la actualidad Operadores Logístico RANSA, departamento de archivo en la evaluación del desempeño aplicada a los empleados, donde se permita poder conocer la ausencia de parámetros en la implementación de un sistema de evaluación y así poder implementar un diseño de evaluación donde está enfocado en base a competencias, desarrollando la integración, retroalimentación e innovación en la empresa y poder conocer las debilidades para convertirlas en fortaleza u oportunidad y así lograr el éxito de la empresa.

#### **1.3.1 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza la evaluación del desempeño aplicada en la actualidad operadores logístico RANSA?
2. ¿Cuáles procedimientos de evaluación de desempeño pueden contribuir a fortalecer la toma de decisiones para mejorar el rendimiento laboral en la empresa?
3. ¿Cuáles son los procedimientos actuales para que la evaluación del desempeño laboral proporcione mayor información?
4. ¿Cuáles son las razones por lo que los resultados del rendimiento laboral no proporcionan una idea clara para la toma de decisiones?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 Objetivos General**

- Contribuir a la mejora del desempeño laboral del departamento Archivo de la empresa Logística RANSA Honduras, a través de la implementación de nuevas metodologías de evaluación del desempeño.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar parámetros en el sistema de evaluación de desempeño actual que proporcionen una mejor estimación del rendimiento laboral en base a competencias.
- Determinar la factibilidad de implementar un método de evaluación del desempeño laboral denominado 360° grados por competencias en la Empresa Logística RANSA.
- Establecer los alcances de la implementación del nuevo sistema de evaluación en el departamento de Archivo de Operadores Logístico RANSA.
- Medir el grado de satisfacción del empleado en su ámbito laboral con respecto al método actual de evaluación y retroalimentación.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual para la organización. Este sistema va a facilitar una medición sistemática, de igual forma es objetiva e integral para la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es ventajoso para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Se puede identificar los tipos de carencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Siendo de mucha importancia debido a que la perspectiva es económica, financiera cabe destacar donde se trabaja en base a resultados y metas propuesta de la producción, y así mismo se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un período de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos de manera cuantitativa descriptiva, donde se realizó una entrevista con el jefe de la empresa, y así mismo se aplicó un instrumento a los empleados.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la Situación Actual

En las diferentes instituciones a nivel superior existen varias investigaciones relacionadas sobre recursos humanos en las empresas e instituciones, que abordan diferentes elementos y subcomponentes del gran sistema como ser: reclutamiento, selección personal, valoración, evaluación de desempeño, este beneficio se extiende más allá de la persona que desempeña el puesto de trabajo, se extiende a los jefes y a la empresa en general ya que al conocer los puntos débiles y los fuertes podrán delegar de forma más eficiente. Al analizar los diferentes conceptos se observan los múltiples beneficios que brinda la evaluación de desempeño, donde mejora el ambiente laboral y poder adaptarse a un plan de mejora recopilando información existente en base a las competencias que destaque cada empleado, en vista de lo cual cada día son más las empresas que lo están implementando, Operadores Logística RANSA Honduras, no ha querido quedarse atrás, en la implementación de un instrumento de medición de la evaluación de desempeño que ayude a ejecutar el instrumento durante el tiempo asignado, sin embargo se referencia de algunas de ellas que son de interés para dichas empresas.(IEDGE, s. f.)

**León. A (1998)** la valoración del desempeño busca mejorar integralmente los servicios prestados por todo personal de la organización, para crecer en forma competitiva gracias a los correctivos aplicados oportunamente y a las medidas preventivas que se toman para evitar la inconformidad de clientes externos e internos.

**Chiavenato, I (2002)** Indica que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Dichos escritores consideran la evaluación de desempeño como una gran oportunidad que tienen las empresas para

determinar las fortalezas y debilidades del talento humano con el que cuenta y a la vez ofrece oportunidades de mejora del desempeño a través de la retroalimentación que recibe en el informe de desempeño.

Operadores Logístico RANSA Honduras, proviene de la empresa del Perú RANSA fue fundada en 1939, por la empresa norteamericana Anderson Clayton & Co., bajo el nombre de representa Algodonera y Almacén Nacional S.A. Posteriormente, en 1970, pasaron a formar parte del Grupo Romero, y fué en 1974 que tomaron el nombre que se conoce en la actualidad. Así mismo abrió operaciones en Honduras desde el año 2008, contando con varias dependencia como ser almacén, archivo, entre otras donde se realizaron algunas investigaciones referentes a la evaluación del desempeño laboral, debido al cambio de cultura organizacional que se han tenido que adaptar al país que realizan dichas actividades, están en toda la disponibilidad de aplicar un instrumento de medición para la mejora continua de la empresa, que le permita evaluar correctamente a los empleados, donde arrojen resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los empleados. Debido a que no existe una respuesta congruente, ha surgido la necesidad de buscar soluciones fundamentales para determinar la brecha del puesto de las personas a través de planes y programas de formación y mejoramiento de los empleados, obteniéndose como resultados un mejor rendimiento laboral y por ende institucional por lo que vimos necesario buscar los antecedentes de trabajos similares a la presente investigación.

## **2.2 Teoría de Sustento**

Las teorías que a continuación se mencionan ayudaron a orientar y a sustentar la investigación, la cual consistió en el desarrollo adecuado de un sistema de “Evaluación de desempeño y medición de los resultados” Operadores Logístico RANSA, Honduras, en el departamento de Archivo de

Tegucigalpa. Se utilizaron dos teorías evaluación del desempeño orientado en base a competencias de los empleados y balanced scorecard orientado a los procesos.

### **2.2.1 Análisis de la Metodología**

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Chiavenato, I (2002) en su libro Gestión del Talento Humano cita a Gómez L.; Balkin Y Cardy R. (1995) quienes señalan la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. Afirma que la identificación se apoya en el análisis de los cargos y busca determinar las aéreas que se deben examinar cuando se mide el desempeño. (Chiavenato, Evaluación del desempeño, 2007)

Fernández, M. (1999) Por su parte define la evaluación del desempeño como un proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Importancia de la evaluación del desempeño.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la

persona en el desempeño del cargo. (Aponte, Administración de personal: un enfoque hacia la calidad, 2017), El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar sus objetivos, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Algunos de los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.

- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Chiavenato, I (2002). El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado. Y aunque por general las organizaciones centralizan la evaluación a través de la dirección de recursos humano, existen organizaciones que utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del personal, la más democrática y participativa dan al empleado la responsabilidad de evaluar con libertad su desempeño.

Afirma que la evaluación del desempeño implica a diversos actores y puede darse en diferentes niveles, considera que en la medida en que sea incluyente y participativa, podrá lograrse el arraigo y la aceptación de evaluadores y evaluados, propiciando la comprensión integral de los procesos.

ANUIES (2000), Indica, las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Por lo que, al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento del personal podrá identificar a los empleados que cumplen o excede lo esperado y a los que no lo hacen.

Gutiérrez A. (2007). Por lo tanto, se concluye que aquellas organizaciones que incluyan a sus empleados en los procesos de evaluación de desempeño logran reducir la resistencia, lo que favorecerá la ejecución del proceso de evaluación alcanzando así el fortalecimiento de la organización y de sus empleados.

Ventajas de la evaluación del desempeño: Identifica problemas en el sistema de información sobre recursos de capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente, importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

#### **Tabla No 1. Ventaja de la evaluación del desempeño**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Tabla mejora el desempeño.</u> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Políticas de compensación.</u> Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Decisiones de ubicación.</u> Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Necesidades de capacitación y desarrollo.</u> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Planificación y desarrollo de la carrera profesional.</u> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.</li></ul>

- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- Desafíos externos en ocasiones. el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: (Propia)

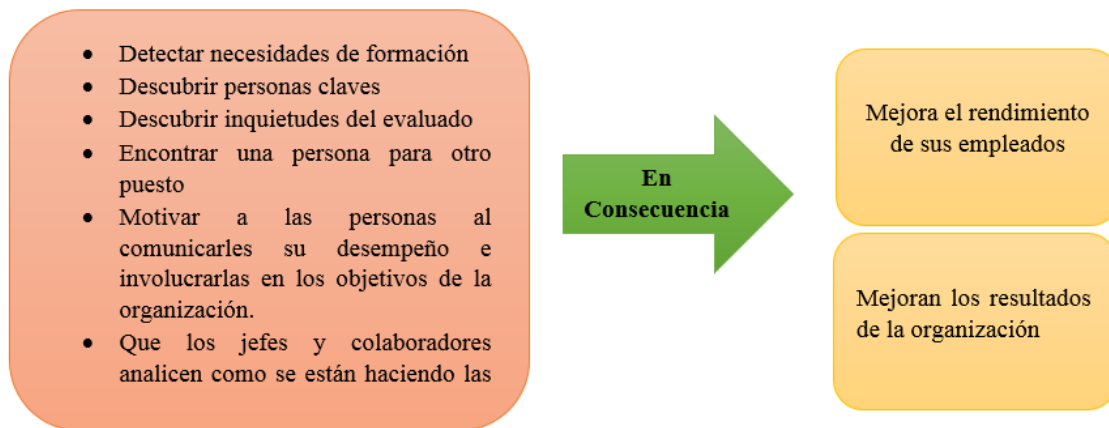
Elementos de un sistema de evaluación del desempeño: El enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano.

Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para

efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de la administración de recursos de capital humano. (Davis W. B.)

**Objetivos de la Evaluación de Desempeño:** La evaluación del 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. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. (Alles M. A., 2010)

### **Fines de la Evaluación del Desempeño**



**Figura No 1. Fines de la evaluación del desempeño**

Fuente: (Propia)

Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño: A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los

sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean completamente verificables. Directamente relacionados con el puesto el sistema califica sólo elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican por lo general como parte del proceso de análisis, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando se comprende con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o a generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”, que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana. (Charles Lusthaus, 2001)

Quiénes deben de evaluar el desempeño del talento humano: Lo fundamental de la evaluación es que la llevan a cabo personas cercanas a los empleados o que sean clientes o usuarios de sus servicios, que tengan la habilidad para traducir las observaciones en estimaciones útiles y motivación para proporcionar tales estimaciones. Morales, J (1999).

#### **Tabla N°2 Personal encargado de evaluar el desempeño del talento humano**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>El Jefe Directo:</u> Es el tradicional o habitual evaluador, debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Los Clientes:</u> Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por los clientes, ya sean internos o externos, un comprador u otro empleado de la organización que reciba productos o servicios del evaluado en sus interacciones laborales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>El Empleado:</u> En los métodos tradicionales, este solo escucha y comenta lo que su jefe dice, en la autoevaluación se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento.</li></ul>

- Compañeros: Los miembros del equipo del trabajo evalúan a los que laboran en él, a través de ellos se logra así una mayor objetividad, con frecuencia, los colegas están en capacidad de percibir la contribución de los individuos al equipo, hecho que al jefe e dificulta detectar en ocasiones.
- El Supervisor y la Comisión de Evaluación del Desempeño: Con el objeto de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité, en general se compone de miembros permanentes de miembros transitorios; estos últimos alegan las informaciones respecto a los evaluados y comité pleno lo evalúa.
- Los subalternos: A pesar de tener una visión limitada de lo que hace su jefe, los subalternos pueden presentar otro punto de vista importante en la evaluación del empleado; se debe utilizar como información adicional al proceso de evaluación normal, requiere un cuidadoso manejo, en lo posible una entidad externa a la organización debe recoger la información, tabularla y analizarla para luego retroalimentar al empleado, requiere suficiente madurez y equilibrio por parte del trabajador.
- La evaluación 360° grados: Consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos, en conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.

Fuente: (propia)

En las organizaciones el proceso de evaluación del desempeño está centralizado en una comisión; en otras el órgano de administración de recursos humano centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. **Chiavenato, I. (2002).**

Los beneficios de la evaluación del desempeño: Señalan que cuando los programas de evaluación del desempeño son aplicados con políticas bien definidas traen consigo los siguientes beneficios.

**Tabla N°3 Beneficios de Evaluación del Desempeño**

Beneficio para Individuo	Beneficio para el jefe	Beneficio para la Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibe los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza es sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa mejor el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo</li> </ul>

	variables y factores de evaluación.	plazo y definir la contribución de cada individuo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminario, etc. Y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y organizar el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.</li> </ul>

Fuente (propia)

Medición del Desempeño: La evaluación del desempeño también requiere disponer de sus mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño. Si en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente lleva a cabo, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc. Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se lleva

a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad. (Chiavenato, 2009).

**Resultados de la Medición:** Los resultados son obtenidos serán de acuerdo al tamaño de la muestra y al grado ocupacional, se presentarán de manera descriptiva en los grupos ocupacionales de la empresa ya sean personal administrativo, personal ejecutivo y personal operativo. La centralización de los resultados puede ser provocada por la misma cultura de la empresa, donde la falta de entrenamiento de los evaluadores (jefes y supervisores) los lleva a calificar en un término medio a su criterio personal. Este es uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las primeras evaluaciones de desempeño que implementa la empresa, ante ello habría que revisar el proceso de selección para estas áreas y alinear los perfiles con los requerimientos y/o revisar los instrumentos de evaluación en el proceso de selección que la empresa viene utilizando. (Chiavenato, 2009)

**Aplicaciones de la evaluación del desempeño:** En una forma sistémica donde indica que las evaluaciones del desempeño se podrán utilizar. Alles, M. (2002).

**Tomar decisiones de promoción y remuneración:** Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados, ya que el trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo y el grado de satisfacción que tiene su empleador en relación a las tareas que realiza.

A partir de la retroalimentación al empleado, este podrá modificar su desempeño para fortalecer aquellos aspectos que no se encuentran fuertes.

Describe que la evaluación del desempeño funciona como proceso integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos. Chiavenato, I (2002).

Desafíos de la evaluación del desempeño: Elementos legales para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados.

No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

Prejuicios del Evaluador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- a) elementos subjetivos
- b) error por tendencia al promedio
- c) permisividad e inflexibilidad
- d) elementos culturales
- e) prejuicios personales

Evaluación de Desempeño por Competencias: Para el desarrollo de los recursos humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los recursos humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales, como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad. La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los recursos humanos de la empresa. La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios: (Alles M. A., 2010).

**Factores de la evaluación del desempeño laboral:** Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades. (Davis W. B).

**Implicaciones del proceso de evaluación:** Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter

comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de capital humano, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Excepto por lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de capital humano y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores. (Chiavenato, Evaluación del desempeño, 2007)

Entrevista de evaluación del desempeño: Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. (Alles M. A., 2006).

#### **Tabla N°4 Entrevista de Evaluación del Desempeño**

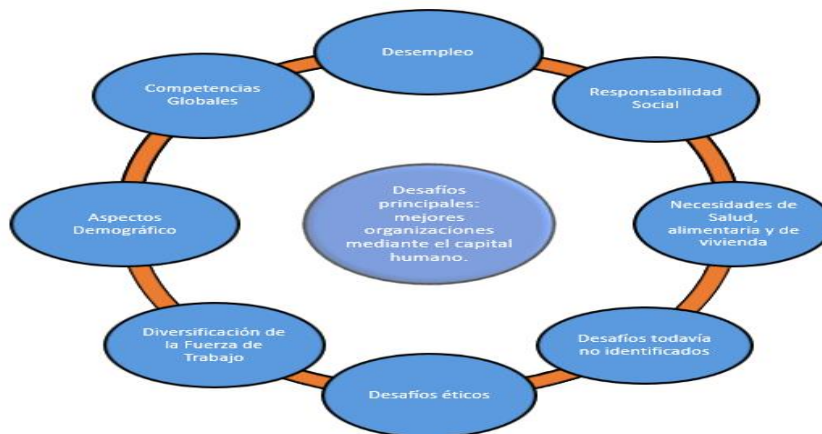
- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Elaboración (propia)

## 2.2.2 Principales Desafíos del Capital Humano

Desafíos: La única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes y capaces de alcanzar resultados. Por esta razón, el principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a lograr un efecto positivo en la sociedad. Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto deriva ventajas de ese proceso de mejoramiento. Por esta razón, es oportuno preguntar aquí: ¿Cómo mejoran las organizaciones? Éstas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

**Figura No 2 Desafíos del Capital Humano**



Elaboración (Werther William)

Propósito de la administración de los recursos humanos: El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la

organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El concepto de capital.

Objetivos fundamentales de la administración de capital humano: Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de forma explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Objetivos Corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico para contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el

nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

**Objetivos Sociales:** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

**Objetivos Personales:** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen las empresas.

**Responsabilidad de las actividades de capital humano:** La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad.

**Organización de un departamento de capital humano:** Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a

su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

**Componentes del departamento de recursos humanos:** Las secciones de un departamento grande de recursos humanos que ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización, selección y contratación. Otras secciones del departamento tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de recursos humanos adquirir considerables conocimientos y destreza en un área específica de acción.

**Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos:** Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

**Aspectos claves de la administración de recursos humanos:** A lo largo del presente capítulo se han establecido varios enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos. En el curso de esta obra cada uno de los siguientes aspectos se analizará con mayor profundidad. Entre los más fundamentales se cuentan:

- El enfoque estratégico. La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

- Enfoque de los recursos humanos. La administración de capital humano es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.

- Enfoque administrativo. La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

- Enfoque de sistemas. La administración de capital humano forma parte de un sistema, que es la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

- Enfoque proactivo. Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van

a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

### **2.2.3 Antecedentes de la Metodología**

En las diferentes instituciones a nivel superior existen varias investigaciones relacionadas con recursos humanos en las empresas e instituciones, que abordan diferentes elementos y subcomponentes del gran sistema como ser: reclutamiento, selección personal, valoración, evaluación de desempeño, este beneficio se extenderá más allá de la persona que desempeña el puesto de trabajo, se extenderá a los jefes y a la empresa en general ya que al conocer los puntos débiles y los fuertes podrán delegar de forma más eficiente. Al analizar los diferentes conceptos se observan los múltiples beneficios que brinda la evaluación de desempeño, donde mejora el ambiente laboral y poder adaptarse a un plan de mejora recopilando información existente en base a las competencias que destaque cada empleado, en vista de lo cual cada día son más las empresas que lo están implementando, Operadores Logística RANSA Honduras, no ha querido quedarse atrás, en la implementación de un instrumento de medición de la evaluación de desempeño que ayude a ejecutar el instrumento durante el tiempo asignado, sin embargo se hará referencia de algunas de ellas que son mucho interés para las empresas.(IEDGE, s. f.).

**León. A (1998)** la valoración del desempeño busca mejorar integralmente los servicios prestados por todo personal de la organización, para crecer en forma competitiva gracias a los correctivos aplicados oportunamente y a las medidas preventivas que se toman para evitar la inconformidad de clientes externo e interno.

**Chiavenato, I (2002)** Indica que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Estos escritores

consideran la evaluación del desempeño como una gran oportunidad que tienen las empresas para determinar las fortalezas y debilidades del talento humano con el que cuenta y a la vez ofrece oportunidades de mejora del desempeño a través de la retroalimentación que recibe en dicho informe.

Operadores Logístico RANSA Honduras, providencia de la empresa del Perú RANSA fue fundada en 1939, por la empresa norteamericana Anderson Clayton & Co., bajo el nombre que representa Algodonera y Almacén Nacional S.A. Posteriormente, en 1970, pasaron a formar parte del Grupo Romero, y en 1974 tomamos el nombre por el cual se nos conoce en la actualidad. Así mismo abrió operaciones en Honduras desde el año 2008, contando con varias dependencia como ser almacén, archivo, entre otras donde sí se han realizado algunas investigaciones referentes a la evaluación del desempeño laboral, debido al cambio de cultura organizacional que se han tenido que adaptar al país que realizan actividades, están en toda la disponibilidad de aplicar un instrumento de medición para la mejora continua de la empresa, que le permita evaluar correctamente a los empleados, donde arrojen resultados reales donde demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los empleados. Debido a que no existe una respuesta congruente, ha surgido la necesidad de buscar soluciones fundamentales para determinar la brecha del puesto de las personas a través de planes y programas de formación y mejoramiento de los empleados, obteniéndose como resultados un mejor rendimiento laboral y por ende institucional por lo que vimos necesario en buscar los antecedentes de trabajos similares a la presente investigación.

Evaluación 360° grados: Desarrollo y evaluación en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos

institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente.)

El método de evaluación de 360° grados es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. (Werther, 2008)

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente. Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras. (Charles Lusthaus, 2001)

El modelo de evaluación 360° grados propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

- Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.

- Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc. Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas.

La primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto. La segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee. Lograr una cobertura de 360° grados es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura de 720°, o sea, alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda vuelta se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar. Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva. Antes de empezar un proceso de realimentación de 360° grados, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables. Resumiendo, cuando la organización decide proceder a la creación

de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de la evaluación de 360° grados.

Evaluación de 360° grados: Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.(Chiavenato, 2009)

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.(Chiavenato, 2009)

Para qué sirve la evaluación de 360° grados: También conocida como "Evaluación Integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación 360° grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Esta herramienta de gestión provee tanto a la organización como al equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.

- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si se transmite la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados. La evaluación de 360° grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera se asegura que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizacionales estipuladas.

El software de capital humano Success Factors cuenta con un módulo de evaluaciones de desempeño por medio del cual se agiliza el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores y obtener información más completa y confiable. (Chiavenato, Evaluación del desempeño, 2007)

Balanced scorecard: es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Se puede decir que el balanced scorecard proporciona una “fotografía” que permite examinar cómo se traduce la estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del balanced scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

La aplicación del balanced scorecard: empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores, también se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizados, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida de los elementos del modelo, en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico. La herramienta del balanced scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva, mapas estratégicos y objetivos llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del balanced scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados.

Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además, ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro

Perspectivas más utilizadas son:

- La perspectiva financiera: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital.
- Perspectiva del cliente: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes.
- Perspectivas internas: ¿En qué procesos se tiene que ser excelentes para satisfacer esas necesidades? En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro la cuarta

perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Otro aspecto clave para una implantación con el éxito del balanced scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia, por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

#### **2.2.4 Análisis crítico**

La evaluación 360° llamada también evaluación integral es utilizada principalmente para medir el desempeño del capital humano y detectar áreas de oportunidad del mismo, que pueden estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial. La empresa al contar con la información adecuada de su equipo de trabajo puede desarrollar planes para incrementar la productividad y el desempeño de su capital humano. Considerando el aporte apropiado para la aplicación de dicha metodología, como ser poder competencias de cada uno de los colaboradores, así mismo la conducta y el comportamiento que presenta, desarrolla sus habilidades de poder trabajar en equipo, logra cumplir con las metas propuestas o asignadas, mantiene el espíritu de liderazgo en su ambiente de trabajo, y puede desarrollar su habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales.

## Ventajas Evaluación 360°

- Fomenta la comunicación frecuente y transparente: ya que permite involucrar a todos los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
- Brinda información completa de las competencias: son los comportamientos y el desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
- Motiva a una cultura organizacional: con un clima más participativo: es la orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua de la empresa.
- Ofrece un punto de vista más acertado y amplio: a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solo al jefe directo.
- Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores: con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

La evaluación 360° grados requiere para lograr un desempeño óptimo y acelerar los resultados del negocio pues, necesita un equipo sólido el cual lograra a través de la constante evaluación y retroalimentación, ya que es bastante información al momento de ser aplicada por lo tanto requiere de tiempo para lograr eficientemente los resultados.

Una limitante es que requiere de un costo para poder implantar eficientemente esta metodología.

La limitante de la aplicabilidad de las metodologías a emplear es el alto costo de dicho sistema y se requiere suficiente tiempo para poderlas aplicar.

Balanced scorecard: esta herramienta de gestión empresarial que favorece el diseño, la implantación, control y evaluación de nuevas estrategias que favorezcan el desarrollo y crecimiento de la organización. Basándose en una serie de perspectivas en las que se enmarcan los objetivos estratégicos que persigue. Por norma general se habla de cuatro perspectivas, aunque en función de las necesidades de la empresa pueden ser más. Para medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, las empresas deben seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.

- Perspectiva del cliente: a través de la que se pretende conocer y mejorar el nivel de satisfacción de la empresa.
- Perspectiva interna: Es decir, los recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos.
- Perspectiva de procesos: Viene determinada por la propuesta de valor. Se compone de procesos como la formación, la innovación o el servicio de postventa.
- Perspectiva financiera: Se centra en aspectos de tipo económico.

Como podemos ver la implementación del balanced scorecard en las organizaciones es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y para corregir a tiempo las acciones, e incluso para poder definir la estrategia si es necesario, con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas. De igual forma es una estrategia fundamentalmente a alcanzar los resultados corrigiendo los errores sobre marcha.

La limitante es que no todas las organizaciones pueden tener la facilidad de implementar este sistema balanced scorecard, debido al alto costo que las empresas deben de invertir para poder adquirirlo.

### **2.3 Conceptualización**

Evaluación de Desempeño: Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Harper& Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Según Byars&Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Métodos de Evaluación de Desempeño: Martha Alicia Alles, 2006 se clasifica aquello que se puede medir como ser características, métodos y resultados, los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos, los basados en conductas (competencia), brindan a los empleados más información orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El basado en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensuales que los empleados realizan en la organización.

Los métodos de evaluación del desempeño, presentan ventajas y desventajas y una relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

Evaluación de desempeño 360°: Según (Dessler, 2001) La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y su propia autoevaluación.

Objetivos de la evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. (Rodríguez J., 2007)

Administración por objetivos: clasifica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable. (Peter Drucker 1954)

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. (Hitt, 2006).

Método basado en comportamiento: Martha Alicia Alles, 2006 permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían y no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Martha Alicia Alles, México 2006, Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño.

Entrevista de evaluación de desempeño: Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos La entrevista de evaluación es un diálogo entre el superior directo y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado. Su objetivo básico y más importante, es conseguir mejorar el rendimiento y el desarrollo de sus colaboradores, se deberá:

Ofrecer una síntesis contrastada: Mostrar claramente el balanced scorecard, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintética. De este modo, en primer lugar, a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimientos, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles y su peso relativo.

Conceder toda su importancia a lo que se ha conseguido: Encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo. Y hablarlo, realmente, con el colaborador, incitarle a hablar de ello y dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no basta con que se exprese la persona, aunque esto sea indispensable. También tiene que hacerse que se exprese su colaborador, escucharle y dialogar con él al respecto.

Se debe de realizar preguntas como:

- ¿Qué obstáculos, qué dificultades ha encontrado?
- ¿Cómo ha conseguido superarlas?
- ¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?

Se deben de realizar preguntas auténticas

**Gestión del recurso humano:** En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocidos como las etapas de la planeación del capital humano. Este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personas de toda organización (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006).

**Capital humano:** Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial.

La relación laboral de la empresa con el capital humano es en el proceso del trabajo de los obreros en la producción.

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que desempeñan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios.

Organización: De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Planificación: De acuerdo con León (1985), es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escojan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a

través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución

**Competencias Laborales:** De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y test tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes. “competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

**Discreción Laboral:** La noción de discreción se relaciona casi exclusivamente con el modo de comunicación que se puede establecer entre dos partes. Entendemos por discreción a la práctica mediante la cual determinado tipo de información es mantenida en secreto o transmitida de manera prudente y cautelosa de acuerdo a lo que solicite la fuente de información (Muñoz, 2010).

**Relaciones Interpersonales:** (Wiemann, 2011) Indica que el ser humano desde hace siglos es un ser social, ya sea por necesidades de seguridad, pertenencia, afecto o supervivencia, las personas han decidido formar sociedades de gran tamaño, así como sociedades pequeñas de mayor cercanía. La interacción humana ha evolucionado a lo largo del tiempo y a medida ha avanzado la sociedad siendo cada vez más complejas.

**Trabajo en Equipo:** (Weste, 2003) El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano a fin de alcanzar un objetivo en común. La colaboración y organización dentro del equipo es fundamental, pues se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo establecido.

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Se utilizaron dos instrumentos en la investigación; como ser la entrevista dirigida al jefe de departamento de archivo, y la encuesta a cada colaborador, se considera que los instrumentos aplicados a la empresa, son de ayuda idóneas, para poder implementar una metodología que aporte a la evaluación de desempeño en base a competencia, y así mismo el sistema de balanced scorecard.

## 2.5 MARCO LEGAL

Operadores Logístico RANSA Honduras, en cumplimiento a las leyes de la república se rige al siguiente cuerpo legal.

**Código de Ética** capítulo I, donde los colaboradores de RANSA cumplirán con la legislación vigente en el país en el que desarrolle sus actividades y labores diarias; así mismo en actividades que realicen fuera de la empresa y que no involucre las operaciones de la misma. Actuaran a título personal, respetando las leyes vigentes y no contraviniendo la misma. **Obligaciones del Empleador** son obligaciones del empleador: Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado. **Reglamento Interno** se debe actuar de forma clara y transparente respetando cada número de oficio para cada adquisición requerida para la empresa, debido al servicio de transporte, almacenamiento que brinda operadores logísticos RANSA Honduras, Así mismo un número de decretos, acuerdos y resoluciones que la misma tiene. La evaluación del desempeño se hará mediante la calificación sistemática del rendimiento de los trabajadores en el ejercicio del puesto, sujeto al Manual de Evaluación del Desempeño vigente. (Ransa Honduras, 2017).

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **METODOLOGÍA**

Las metodologías que se aplicaron en esta investigación son: evaluación de desempeño 360 ° grados y balanced scorecard. Ambas metodologías se enlazan entre sí porque una va dirigida hacia los colaboradores y así mismo la otra hacia los procesos que determina el resultado que cada colaborador tiene conforme a sus funciones. Las dos metodologías se enlazan entre sí porque primero se necesita evaluación en cada proceso que desempeña cada empleado, y posteriormente el rendimiento que el empleado obtiene mediante los procesos que se ejecutan en la empresa RANSA, Honduras requiere de procesos innovadores en base a competencias debido a que no se había implementado ningún instrumento que midiera individualmente el rendimiento del empleado y así mismo los procesos ejecutados, consistió en recopilar la información existente en la empresa como ser: información general del puesto de cada empleado, relaciones internas, externas, funciones ejecutadas por cada empleado y el perfil que cada colaborador posee. Luego con dicha información se propuso el instrumento de evaluación 360° grados en base a competencias, y el balanced scorecard, en la empresa en el departamento de Archivo de Tegucigalpa, se consideró de igual forma los aportes por el jefe del departamento de RANSA a través de una entrevista. Por cual ambas metodologías fueron de suma importancia para la investigación en la empresa de Operadores Logísticos RANSA, Honduras, en el departamento de Archivo.

### **3.1 Metodología 1: Balanced scorecard**

El balanced scorecard es una metodología que se centra en la visión y la estrategia de las organizaciones, esta mide las metas e indicadores en diferentes perspectivas; financiera, interna, innovación y aprendizaje y cliente para estudiar los procesos de la organización y del mando integral. La evaluación 360 o evaluación integral mide las competencias del talento humano en la empresa, siendo su principal factor la retroalimentación basada en las relaciones que el empleado tiene con los colegas, superiores o jefes, el propio evaluado, colaboradores y subordinados, y otras personas que estén en contacto con el evaluado siendo anónimas las evaluaciones.

Las metodologías balanced scorecard y la evaluación 360 se articulan entre sí, puesto que poseen una relación de evaluación de proceso-rendimiento laboral, la primera metodología mide los procesos de la organización, a través de sus diferentes categorías o perspectivas y la segunda ayuda a conocer el rendimiento laboral de los trabajadores, pues estas metodologías surgen a partir de la necesidad de la compañía de medir estos dos factores.

#### **3.1.1 Tipo Nivel de Investigación**

La metodología del balanced scorecard aplicada en el proyecto de investigación de la propuesta de implementación de nuevas metodologías de evaluación del desempeño es de enfoque cuantitativo puesto que se formularon preguntas de investigación, posee una encuesta tipo cerrada y se revisó la literatura para construir el marco teórico así mismo se trabajó con una base de datos en la cual se analizaron los objetivos y se contestaron las preguntas de investigación, además se utilizó el programa Excel para llevar a cabo lo descrito anteriormente, así mismo se debe hacer énfasis en el hecho de que este tema no se ha ahondado lo necesario, por lo que resulta importante en la compañía

pues es una pauta para mejorar la productividad de la empresa, también se puede mencionar que se llevo a cabo una evaluación la cual no fue satisfactoria y ahora se retoma con el objetivo de conocer y mejorar por medio de este estudio el rendimiento, con la implementación de esta. El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo puesto que se quiere conocer los resultados de rendimientos de los trabajadores a través de una evaluación de desempeño laboral, por medio de instrumentos como la entrevista y cuestionario para analizar la información correspondiente a los objetivos de esta investigación como surgimiento de la necesidad de identificar y mejorar los procesos de evaluación y rendimiento de la empresa RANSA, Honduras.

### **3.1.2 Descripción del Ámbito de la Investigación**

El ámbito en el cual se desarrolló el proyecto de investigación fue en el departamento de Francisco Morazan, Distrito Central, Tegucigalpa, en la empresa Operadores Logísticos RANSA, en el departamento de Archivo, Honduras.

### **3.1.3 Población**

Esta investigación se aplicó a todo el departamento de Archivo, es decir 36 empleados puesto que el departamento de Logística de Archivo RANSA, Honduras pues cuenta con un número reducido de personal. Se aplicó la entrevista únicamente al jefe y la encuesta a los 36 empleados en el departamento de Archivo de Logística de la empresa RANSA Honduras, por medio del censo. En esta investigación no se hizo muestreo ya que la población es demasiado pequeña. El censo se realizó al personal de Operadores Logísticos RANSA los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

1. Gerente General
2. Jefatura archivo

3. Secretaria archivo
4. Asistente
5. Supervisor
6. Almacén
7. Recepcionista
8. Personal de aseo

#### **3.1.4 Técnica e instrumento para la recolección de datos**

El primer instrumento aplicado fue el de la encuesta tipo cerrada (Anexo N°1), la cual consta de 11 preguntas enfocadas a los objetivos de la investigación. El segundo instrumento que se aplicó fue el de la entrevista estructurada (Anexo N°2), la cual consta de 8 preguntas dirigidas específicamente al jefe de Archivo RANSA Honduras.

#### **3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos**

Se recolectó la información de las encuestas y la entrevista realizada el día jueves 5 de Septiembre del presente año, para la respectiva tabulación por medio del programa Microsoft Excel 2016, el cual arrojó los respectivos gráficos, los cuales se analizaron y se editaron posteriormente en Microsoft Word 2016.

## **3.2 Metodología de evaluación 360° grados**

### **3.2.1 Tipo Nivel de Investigación**

La metodología de evaluación 360 aplicada en el proyecto de investigación de la propuesta de implementación de nuevas metodologías de evaluación del desempeño es de enfoque cuantitativo puesto que se formularon preguntas de investigación, posee una encuesta tipo cerrada y se revisó la literatura para construir el marco teórico así mismo se trabajó con una base de datos en la cual se analizaron los objetivos y se contestaron las preguntas de investigación, además se utilizó el programa Excel para llevar a cabo lo descrito anteriormente, así mismo se debe hacer énfasis en el hecho de que este tema no se ha ahondado lo necesario, por lo que resulta importante en la compañía pues es una pauta para mejorar la productividad de la empresa, también se puede mencionar que se llevo a cabo una evaluación la cual no fue satisfactoria y ahora se retoma con el objetivo de conocer y mejorar por medio de este estudio el rendimiento, con la implementación de esta.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo puesto que se quiere conocer los resultados de rendimientos de los trabajadores a través de una evaluación de desempeño laboral, por medio de instrumentos como la entrevista y cuestionario para analizar la información correspondiente a los objetivos de esta investigación como surgimiento de la necesidad de identificar y mejorar los procesos de evaluación y rendimiento de la empresa RANSA en Honduras.

### **3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación**

El ámbito en el cual se desarrolló el proyecto de investigación fue en el departamento de Francisco Morazan, Distrito Central, Tegucigalpa, en la empresa Operadores Logístico RANSA, en el departamento de Archivo, Honduras.

### **3.2.3 Población**

Esta investigación se aplicó a todo el departamento de Archivo, es decir 36 empleados puesto que el departamento de Logística de Archivo RANSA, Honduras, pues cuenta con un número reducido de personal. Se aplicó la entrevista únicamente al jefe y la encuesta a los 36 empleados en el departamento de Archivo de Logística de la empresa RANSA Honduras, por medio del censo. En esta investigación no se hizo muestreo ya que la población es pequeña.

El censo se realizó al personal de Operadores Logísticos RANSA los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Gerente General
- Jefatura archivo
- Secretaria archivo
- Asistente
- Supervisor
- Almacén
- Recepcionista
- Personal de aseo

### **3.2.4 Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos**

La técnica que se utilizó para recolectar la información y los instrumentos fueron, el primer instrumento aplicado fue el de la encuesta tipo cerrada (Anexo N°1), la cual consta de 11 preguntas enfocadas a los objetivos de la investigación. El segundo instrumento que se aplicó fue el de la entrevista estructurada (Anexo N°2), la cual consta de 8 preguntas dirigidas específicamente al jefe de Archivo RANSA Honduras.

### **3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos**

La recolección de información se realizó a través de encuestas aplicadas a 35 empleados y una entrevista al jefe del departamento de archivo, RANSA, Honduras, realizada el día jueves 5 de Septiembre del año 2017, a las diez de la mañana en el dicho departamento, por medio de un instrumento físico, que consta de 11 preguntas relacionadas con el tema de evaluación del desempeño, ventajas, desventajas, importancia y las competencias a evaluar, conocimiento de resultados, cada respuesta fue analizada con el propósito de no dejar escapar ni un mínimo detalle, donde en sala de junta se reunió todo los empleados para brindarles una breve introducción de las indicaciones u objetivos de la aplicación de dicho de los como ser, supervisores, jefes de bodega, recepcionista, asistente, el instrumento fue dado individualmente en presencia de los supervisores y alumnos que están realizando la investigación, donde se les determinó un tiempo de 15 a 20 minutos para responder el instrumento dado, se facilitó la toma de fotografías al momento que los empleados respondían el instrumento, la información obtenida mediante la aplicación del instrumento, fue clave para dar una pronta solución a la problemática que empresa enfrenta, en el departamento de archivo, RANSA, Honduras se pasó a la respectiva tabulación por medio del programa Microsoft Excel 2016,

el cual arrojo los respectivos gráficos, los cuales se analizaron y se editaron posteriormente en Microsoft Word 2016.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Antecedentes de la empresa**

#### **4.1.1 Breve descripción histórica**

En 1939 comienza sus operaciones como una fábrica llamada Represa Algodonera y Almacén Nacional S.A. Inicia operaciones en el Perú empresa dedicada al almacenaje y reprensaje de fardos de algodón para la exportación, instalándose en los puertos de Callao, Cerro Azul, Pisco, Paita y Huacho; logrando economías en fletes y en capacidad de almacenaje.

En 1974 la empresa tiene un cambio de nombre a llamarse RANSA Comercial S.A, a su vez amplio su objetivo social a la actividad de servicios de almacenaje simple, depósito autorizado de aduana y cámaras frigoríficas a la que ahora se llama frio RANSA, convirtiéndose en pioneros en el Perú en este rubro.

Entre los años de 1998 al 2004 RANSA, abrió operaciones en otros países, y en el año 2008 inicia operaciones en Honduras dedicada a logísticas de alta calidad.

#### **4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece**

Los servicios que Operadores Logístico RANSA ofrece soluciones integrales que agregan valor al proceso son los siguientes:

- a) Almacenaje: El servicio brindado de almacenaje bajo la modalidad simple y aduanera, comprende la recepción, manipuleo, picking y despacho de mercadería, brindando un servicio diferenciado al cliente.
- b) Régimen Especiales: Ofreciendo servicios de almacenamiento bajo modalidad de régimen especiales como ser almacén fiscal y almacén temporal.
- c) Transporte y Distribución: Ofrece el traslado de su mercadería desde un centro de distribución propio o tercero hacia su destino final, aportando a sus operaciones eficientes, eficacia y seguridad. Desarrollando soluciones según la necesidad de cada cliente a cualquier punto dentro o fuera del país, inclusive bajo temperatura controlada.
- d) Archivo Documental: Diseñado para brindar soluciones integrales, para administración y gestión de información siguiendo las normas estrictas de seguridad y confiabilidad. Incluye los servicios de organización, custodia, inventario, digitación y digitalización de documentos.

#### **4.1.3 Cualquier otra información relevante sobre la empresa**

La empresa RANSA Honduras, cuenta con el departamento de responsabilidad social como ser lo que a continuación se detalla:

- a) País Seguro RANSA: Programa de capacitación que promueve la cultura de prevención de accidentes de tránsito a lo largo de la red vial nacional.
- b) Eco RANSA: Programa que busca contribuir a la disminución de impacto ambiental de las acciones.

- c) Jóvenes Empresarios RANSA: Programa de capacitación que promueven el desarrollo empresarial en estudiantes de tercer año de secundaria la zona de influencia.
- d) Voluntariado Corporativo: Programa que busca motivar y fortalecer el espíritu social de los colaboradores a través de su participación en diversas actividades dirigidas a niños de los centros educativos de la zona de influencia.

## **4.2 Proceso actual**

RANSA, Honduras es una empresa de logística que cuenta con sistemas de información avanzados que permiten manejar las operaciones utilizando buenas prácticas logísticas ofreciendo a sus clientes tener el control y visibilidad de toda la cadena logística en tiempo real, el proceso de evaluación de desempeño se realiza en base a metas.

### **4.2.1 Descripción de los procesos**

En la empresa de Logística RANSA, Honduras específicamente en el departamento de Archivo actualmente se evalúa el desempeño laboral en base a metas realizadas, es un proceso basado en la producción que se realiza mensualmente, a diario se digitan alrededor de 800 expedientes, mismos que son separados de acuerdo a su volumen y son anexados caja por caja. Posteriormente se cuantifica el total de cajas anexadas, concordando con los datos que se proporcionan al inicio de cada mes de producción. Los logros de la producción se van contabilizando y si estas mismas son logradas por los empleados, se agregan las metas a la empresa, lo cual se informa sobre dicho procedimiento al supervisor el cual se realiza una vez a la semana, de no ir cumpliendo con las metas los empleados necesitan laborar horas extra para poder reponer la producción que no se logró en dicho proceso

#### **4.2.2 Análisis de personal**

El personal de archivo RANSA, Honduras, conoce el proceso actual de evaluación del desempeño el cual se basa en las metas realizadas de dicha empresa, el cual no consideran que sea efectivo y adecuado para evaluarlos, pues muchos desconocen los criterios con los que se les evalúa y por ende la medición del desempeño en áreas concretas, la capacitación que brindan no va de acuerdo a las necesidades personales y laborales de los mismos, no se sienten motivados por sus jefes o la empresa, y estas misma no cuenta con un plan de incentivos; ya sea de ascenso laboral, promoción o de cualquier otra índole.

### **4.3 Método de medición a ser aplicado**

#### **4.3.1 Justificación**

La evaluación de 360° grados y el balanced scorecard son metodologías que apoyan a la organización de una forma más completa, ya que se sugiere que se implementen estas dos herramientas, pues la primera es una evaluación integral pues se basa en las relaciones que tiene el empleado, ya sean jefes, compañeros de trabajo, subordinados, clientes directos e indirectos, entre otros utilizando como factor determinante la retroalimentación para fortalecer el desempeño de los empleados, esta herramienta se basa en competencias las cuales se evidencian en el formato sugerido los cuales son: la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización, administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque a resultados. Identificando también las áreas de fortalezas y áreas de oportunidad, y sugerencias,

midiendo el desempeño del talento humano, diseño de programas de aprendizaje y desarrollo y sirviendo de base para implementar planes de carrera y sucesión para incentivar a los empleados. Todo esto para que se pueda medir el rendimiento laboral de los colaboradores, así mismo también el uso del balanced scorecard es determinante para poder evaluar los procesos con los que cuenta la empresa es una herramienta de gestión con la que se traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, dentro de las perspectivas que posee se determinan las perspectiva financiera pues son el reflejo de las inversiones y el valor añadido económico, perspectiva del cliente, identificando el mercado y el cliente al cual se dirige el servicio, perspectiva de procesos internos, alcanzando los objetivos de clientes y financieros y finalmente la perspectiva de formación y crecimiento donde se refleja el desarrollo de resultados que la empresa RANSA, Honduras debe obtener. Todo esto para poder evaluar y conocer tanto a los empleados, involucrados y procesos de la organización.

#### **4.3.2 Aplicación**

En dicha investigación se propusieron dos metodologías las cuales son la evaluación 360° grados y el balanced scorecard, en el cual en la primera se sugirió también un formato de evaluación (anexo N°3) en base a competencias anteriormente descritas, en base a la información recabada a través de la entrevista y la encuesta, ambas estructuradas aplicadas, en el departamento de Archivo RANSA, Honduras, para el uso y aplicación del mismo que es a inicios del 2018.

### **4.3.3 Resultados**

Se propusieron dos metodologías las cuales fueron la evaluación 360° grados y el balanced scorecard, además de un formato en base a competencias que se sugirió a la empresa para su aplicación (Chiavenato) ya que la empresa evalúa en base a metas establecidas por lo que al ser implementada va a contribuir con el desarrollo tanto de la evaluación de los empleados como de los procesos, enlazándolos, pues no se tenía la completa certeza de su funcionalidad y beneficios a la institución por lo que dicha investigación proporciona los lineamientos, información y fundamentos necesarios para su aprobación en la empresa ya que esta cuenta con el presupuesto necesario para la implementación de las mismas.

La entrevista y la encuesta arrojaron la información pertinente para poder determinar que los empleados y el jefe están dispuestos y no tienen resistencia al cambio pues expresan que la aplicación de dichas metodologías va a mejorar el proceso de evaluación tanto de los empleados como de los procesos.

## **4.4 Análisis de resultados**

Según los resultados de la entrevista se pudieron determinar que los jefes hicieron énfasis en indicadores de gestión que los empleados necesitan adquirir como ser: compromiso laboral, puntualidad, aplicación de valores morales, creatividad, innovación e iniciativa. Además de ampliar el tiempo que se le dedica a las reuniones establecidas, capacitación a los jefes y subordinados para la debida retroalimentación y aplicación de nuevos procesos, involucramiento de los interesados en la creación de metas establecidas, implementación de metodologías a utilizar para la evaluación del desempeño de los empleados y los procesos. Así también en la encuestas se reflejó , que tanto los empleados como el jefe de Archivo RANSA, Honduras consideran que es necesario para la

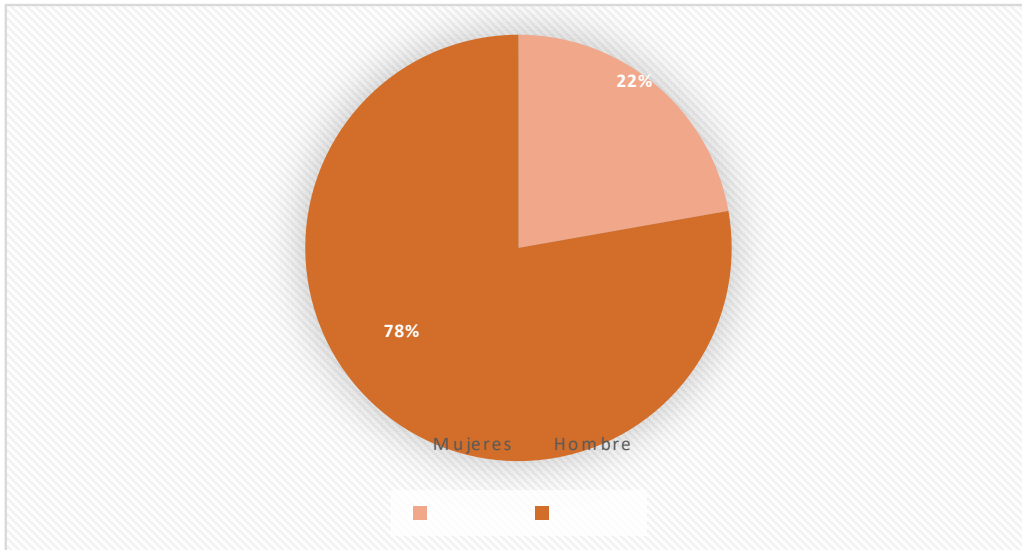
institución la aplicación de nuevas metodologías para poder evaluar correctamente e integralmente tanto a los empleados como a los procesos para la simbiosis ya que al actual proceso de evaluación de desempeño laboral, los involucrados no lo consideran efectivo y adecuado para evaluarlos, pues muchos desconocen los criterios con los que se les evalúa y por ende la medición del desempeño en áreas concretas, la capacitación que les dan no va de acuerdo a las necesidades personales y laborales de los mismos, no se sienten motivados por sus jefes o la empresa, y estas misma no cuentan con un plan de incentivos; ya sea de ascenso laboral, promoción o de cualquier otra índole.

**Tabla No 6 Distribución de Empleados Archivo RANSA.**

<b>Distribución de los empleados entrevistados en Operadores Logístico RANSA Archivo, Honduras.</b>		
<b>UNIDAD</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
Administración RANSA, Archivo	2	2
Supervisores de Almacén, 1,2,3	4	2
Empleados Almacén	22	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>8</b>

Elaboración (propia)

**Figura No 3 Tipo de Genero**



Elaboración (Propia)

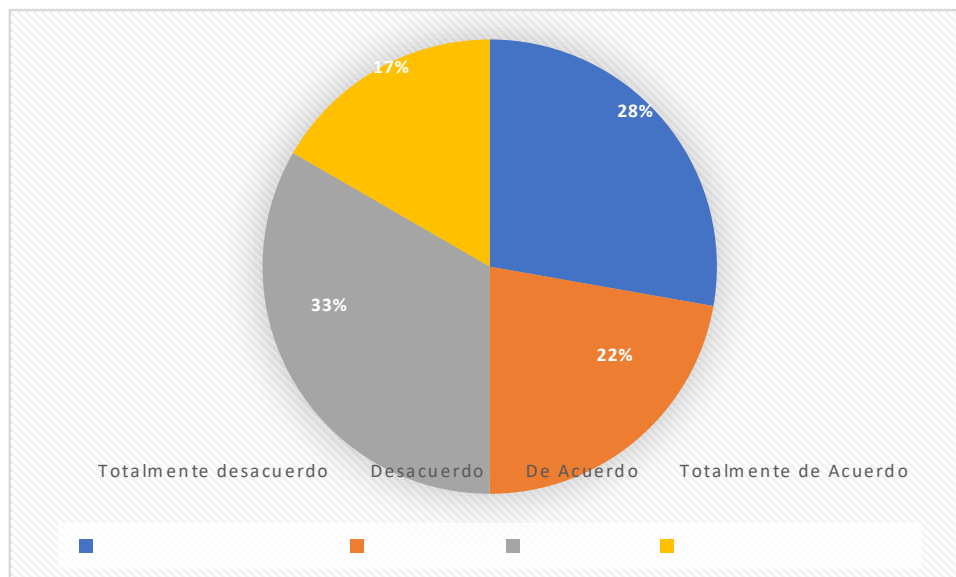
Los empleados de operadores logístico RANSA Honduras, Archivo, en el instrumento que se les aplico, se logra evidenciar que el 78% de los encuestado son del sexo masculino y el 22% sexo femenino.

**Tabla N°7 Tipo Genero**

Cuadro N°1 Tipo de Genero			
ALTERNATIVA DE REPUESTA	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
CANTIDAD	8	28	36
PORCENTAJE	22%	78%	100%

Elaboración (Propia)

**Figura N°4 Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto conociendo el descripto de trabajo.**



Elaboración (propia)

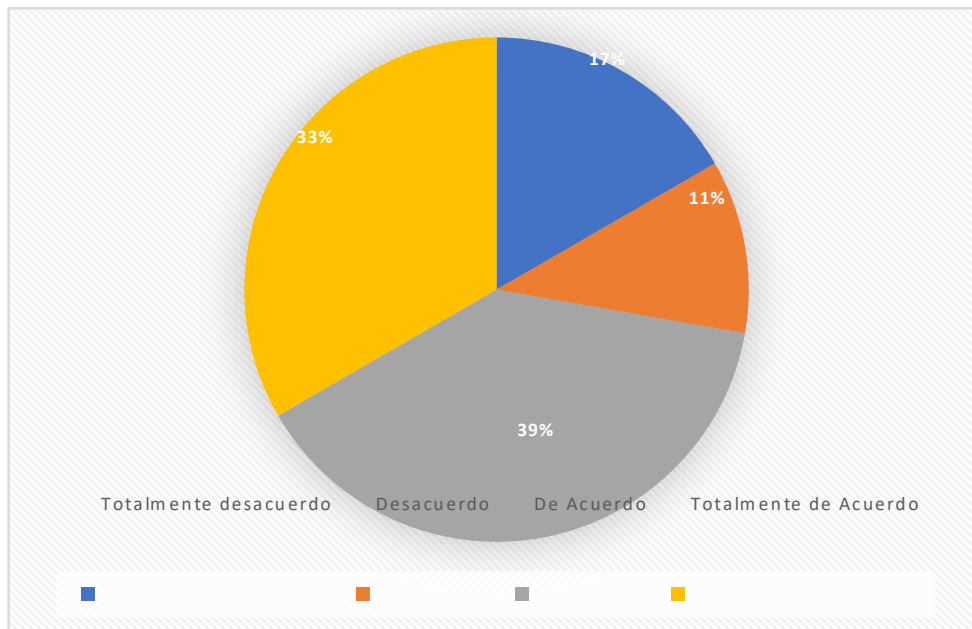
Los colaboradores del departamento de archivo, RANSA, Honduras consideran que las actividades que realizan están correctamente en un 33%, debido a que el 28% está totalmente de desacuerdo, junto al 22% que está de desacuerdo con las actividades planificadas correctamente por parte de la empresa, en cambio el resto que representa 17% está de acuerdo de las actividades asignadas y del buen desempeño que se realiza para el desarrollo de éxito de la empresa.

**Tabla N°8 Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo.**

<b>Cuadro N°2</b>					
<b>Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>28%</b>	<b>22%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°5 La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales**



Elaboración (propia)

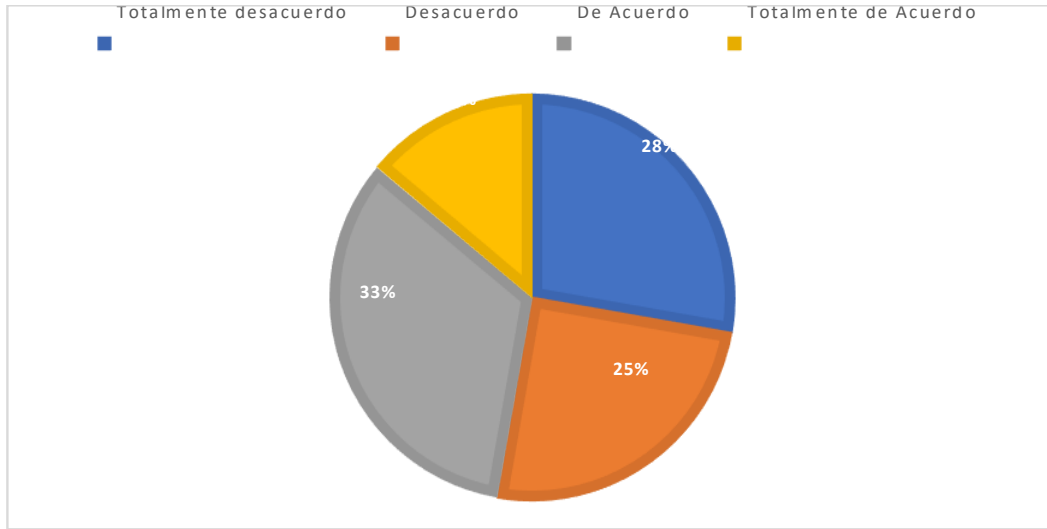
El 39% de los empleados que laboran en RANSA, están totalmente de acuerdo que la evaluación de desempeño es ayuda idónea para poder identificar las falencias o debilidades que tienen cada uno al momento que realizan las actividades asignadas.

**Tabla N°9 La evaluación del desempeño a ayuda a mejorar mis debilidades laborales.**

<b>Cuadro N°3</b>					
<b>La evaluación del desempeño a ayuda a mejorar mis debilidades laborales.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>17%</b>	<b>11%</b>	<b>39%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°6 Sé con exactitud qué criterios califica la evaluación del desempeño para poder conocer el resultado de mi trabajo.**



Elaboración (propia)

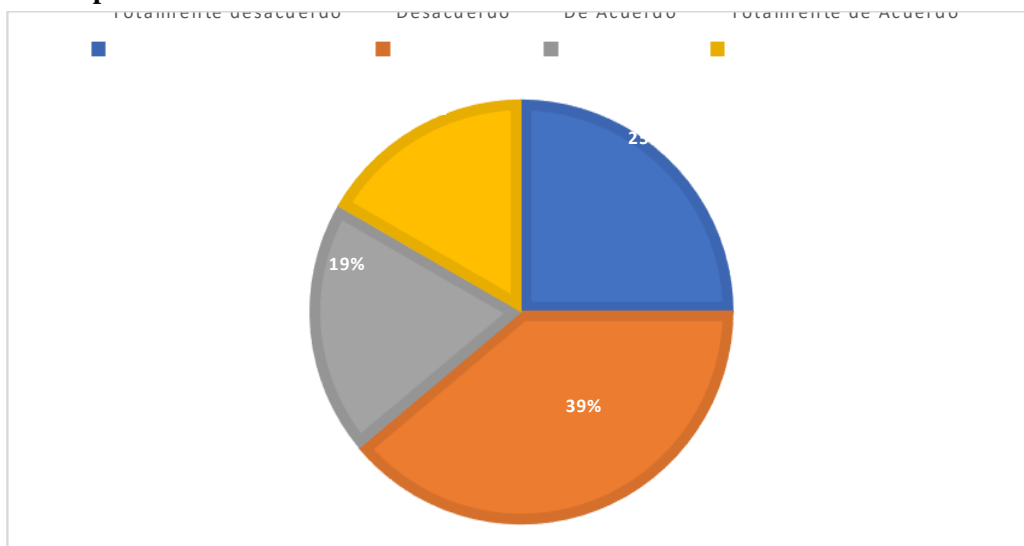
Los empleados de RANSA, dicen no conocer los criterios que son evaluados, ya que 28% de los empleados están en totalmente desacuerdo en no conocer los resultados al momento que se les aplica un instrumento, debido a que el desarrollo de las actividades que desempeñan es basado a cumplir metas y el 25 % están en desacuerdo, en cambio los que están de acuerdo 33% y 14%, en totalmente de acuerdo.

**Tabla N°10 Sé con exactitud qué criterios califica la evaluación del desempeño para poder conocer el resultado de mi trabajo.**

<b>Cuadro N°4</b>					
<b>Sé con exactitud qué criterios califica la evaluación de desempeño para poder conocer el resultado de mi trabajo.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°7 la capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme eficazmente.**



Elaboración (propia)

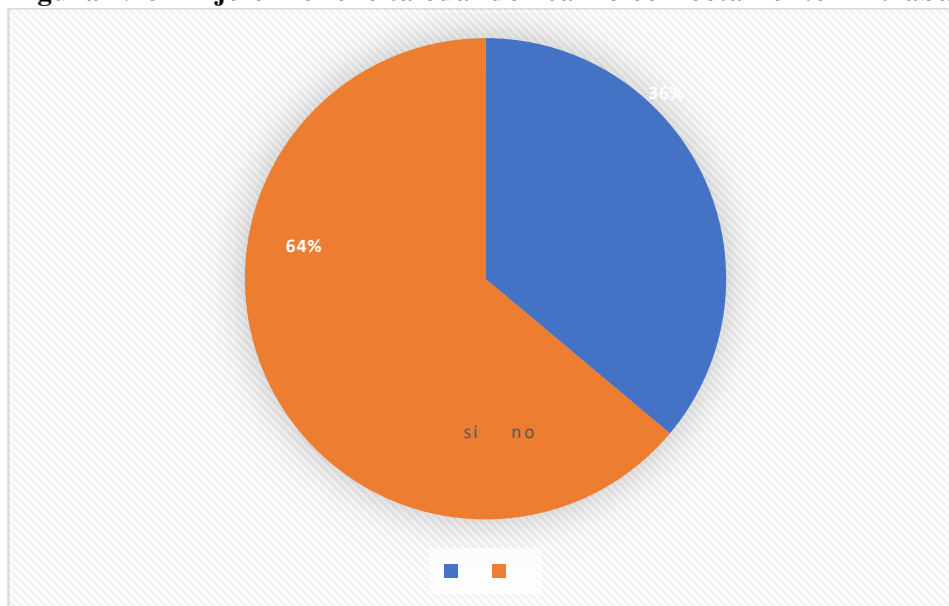
El 39% de los empleados están en desacuerdo, y el 25% en total desacuerdo, en cambio, de acuerdo y totalmente de acuerdo son 19 y 17%, respectivamente, obtenido mediante los resultados del instrumento aplicado a los empleados de RANSA, considera que las capacitaciones que reciben no son de mucha ayuda para el área que desempeñan debido a que no existe un plan de capacitación específico para que los empleados desarrollen habilidades y destrezas por el área asignada.

**Tabla N°11 La capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera.**

<b>Cuadro N°5</b>					
<b>La capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>25%</b>	<b>39%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°8 Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.**



Elaboración (propia)

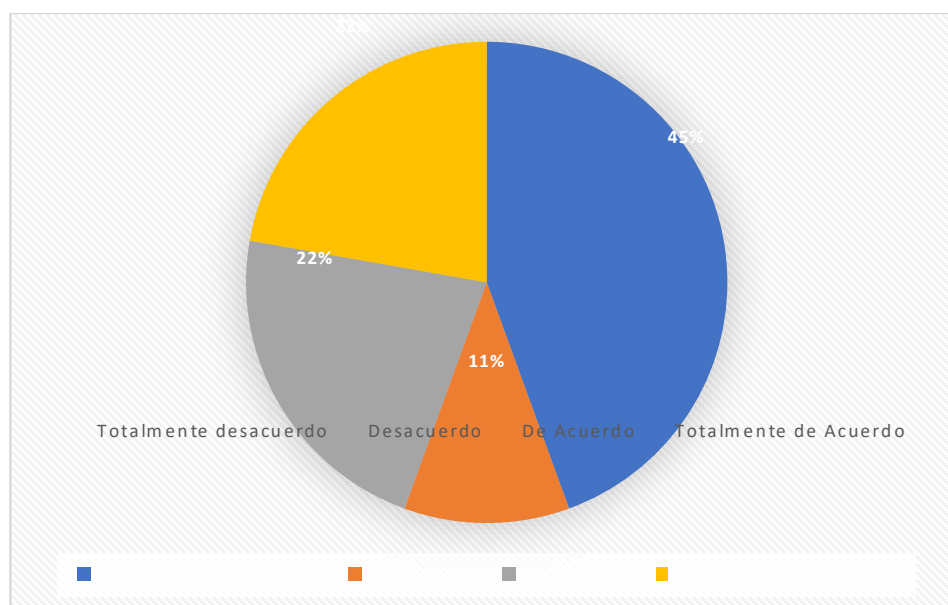
Los empleados de RANSA, en un 64% mantuvo la inclinación que no sucede las felicitaciones al realizar correctamente su trabajo o dicho cumplir las metas, (en cambio el 36% dice que sí), solo les comunican que las exigencias incrementan para seguir con el cumplimiento de metas del próximo mes, por lo tanto, se encontraban desmotivado, por que no existía este tipo de incentivos de parte del jefe hacia ellos.

**Tabla N°12 Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.**

Cuadro N°6			
Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.			
ALTERNATIVA DE REPUESTA	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	13	23	36
PORCENTAJE	36%	64%	100%

Elaboración (propia)

**Figura N°9 mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño Laboral**



Elaboración (propia)

Un 45% de los empleados que representa la empresa a través del instrumento aplicado en RANSA, está totalmente de desacuerdo en que el jefe inmediato es una persona que no les brinda motivación para mejorar el desempeño, debido a que no les brinda la confianza

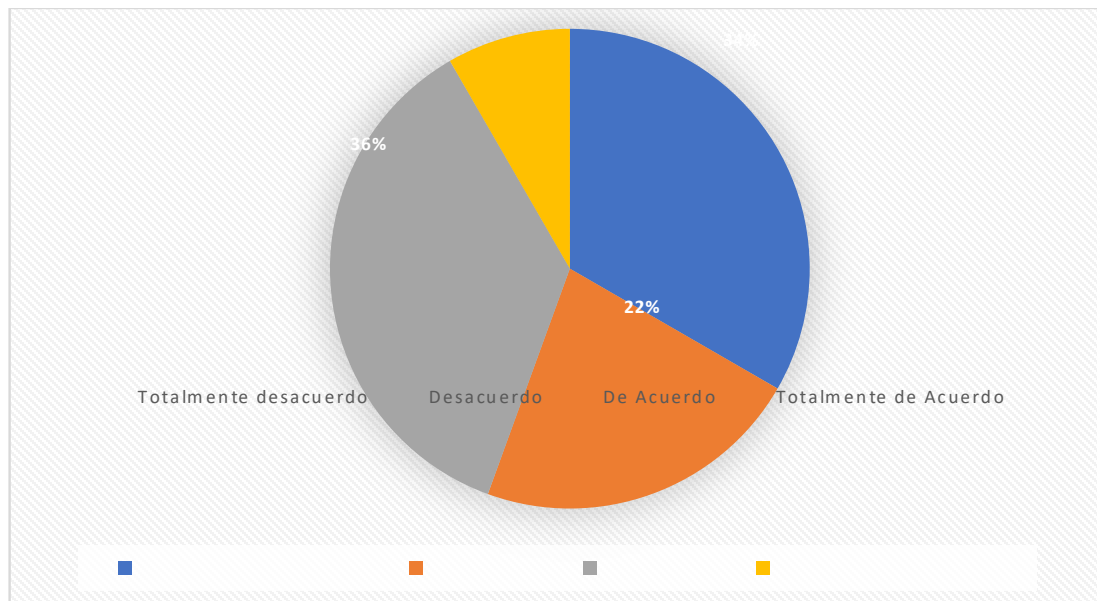
requerida, respaldados con el 11% se encuentra en desacuerdo, en cambio los que no están de acuerdo en 22% , y el resto que es un 22% está totalmente de acuerdo.

**Tabla N°13 mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño laboral.**

<b>Cuadro N°7</b>					
<b>Mi jefe de inmediato me motiva para mejorar mi desempeño laboral.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>45%</b>	<b>11%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°10 La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral.**



Elaboración (propia)

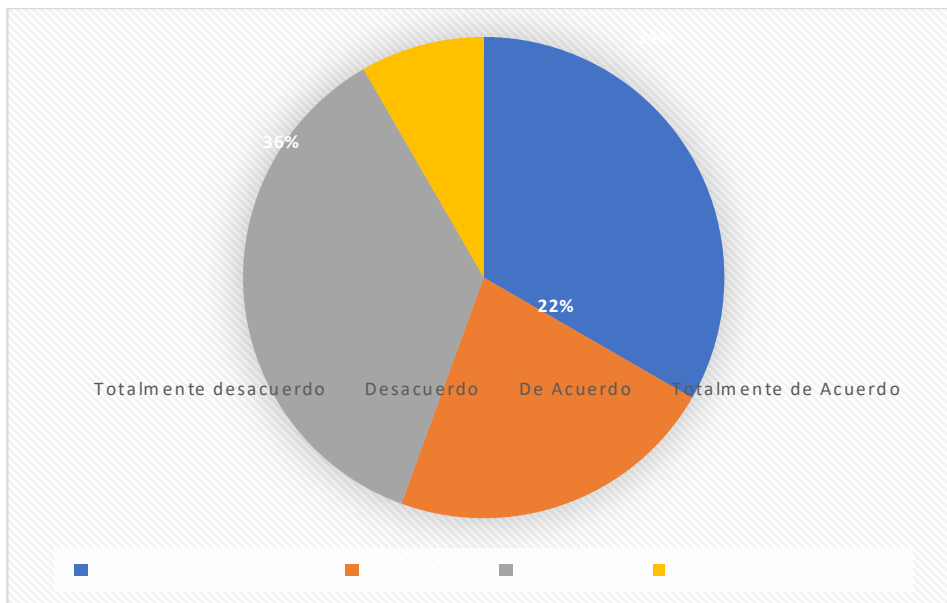
El 36% indican que los empleados y empleadas no consideran ninguna motivación que favorezca al desempeño de las actividades que realizan, respaldados con el 34% que está de desacuerdo a este grupo, en cambio el grupo opuesto a este apenas suma un 22% de acuerdo y solamente un 8% está totalmente de acuerdo

**Tabla N°14 La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral**

<b>Cuadro N°8</b>					
<b>La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>34%</b>	<b>22%</b>	<b>36%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°11 Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es buen**



Elaboración (propia)

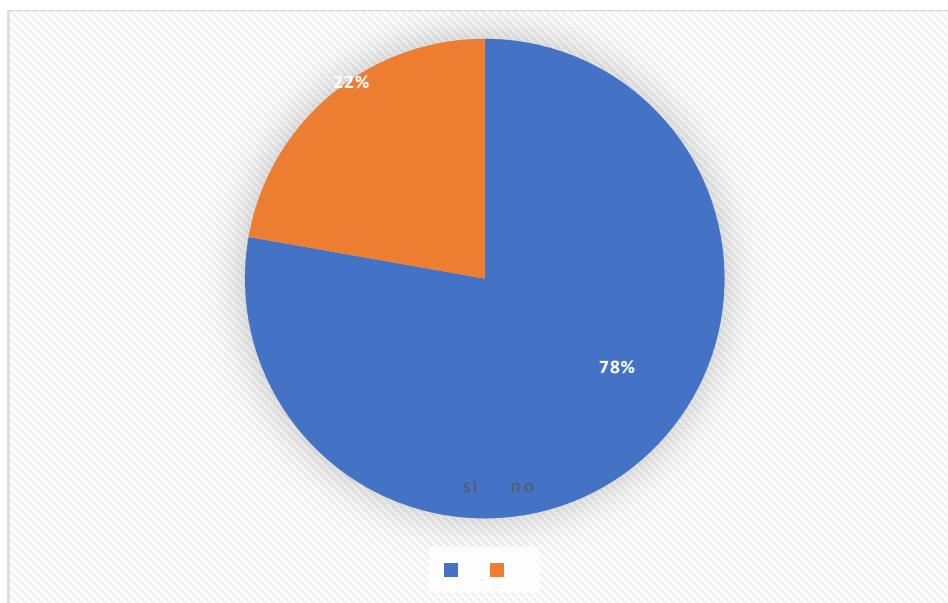
Los resultados son evidentes en un 36% están de acuerdo, y un 34% están totalmente desacuerdo totalmente desacuerdo y un 22%, , frente a de 8%, está totalmente de acuerdo, que los empleados de Operadores Logístico RANSA, archivo indican que, no existe un plan de incentivo por parte de la empresa hacia los empleados en fechas especiales, lo manifestó más de la mitad de los empleados encuestados mientras que el resto si estaban totalmente de acuerdo, debido a que la cultura organizacional juega un papel muy importante porque es una empresa comprometida con la responsabilidad social, en primera instancia interna y posteriormente con la comunidad.

**Tabla N°15 Recibo algún tipo de incentivos cuando mi desempeño laboral es bueno.**

<b>Cuadro N°9</b>					
<b>Recibo algún tipo de incentivos cuando mi desempeño laboral es bueno</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>34%</b>	<b>22%</b>	<b>36%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N°12 Mi desempeño laboral es bueno puedo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa.**



Elaboración (propia)

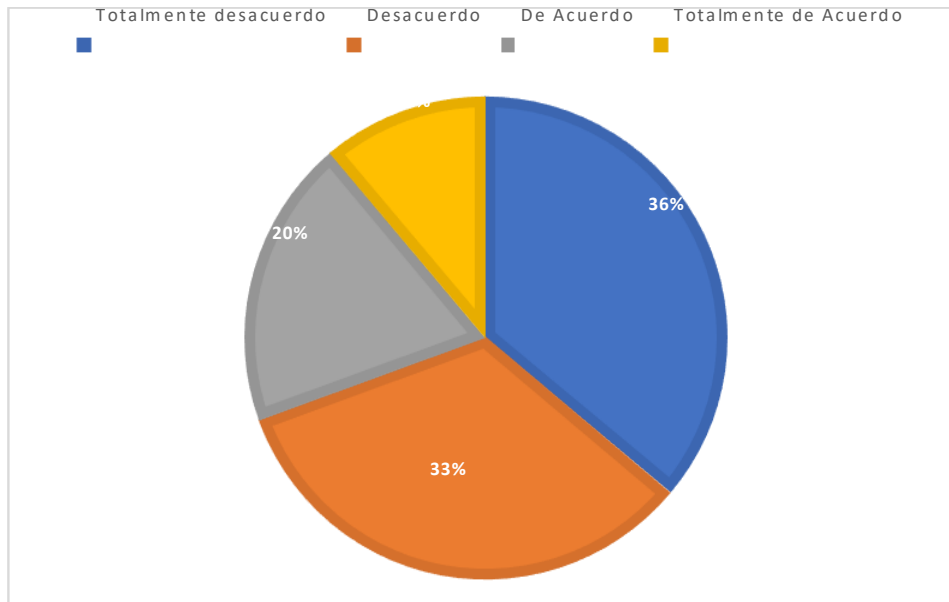
Los empleados y empleadas de RANSA, Archivo están conscientes en un 78% del buen desempeño que realizan en sus tareas asignadas, donde los empleados desconocen de un sistema de ascenso a lo interno de la empresa, y el 22% están desmotivado porque sus competencias no son consideradas.

**Tabla N°16 Mi desempeño laboral es bueno pudo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa.**

<b>Cuadro N°10</b>			
<b>Mi desempeño laboral es bueno pudo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa.</b>			
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>78%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

**Figura N° 13 La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder saber el desempeño de mis actividades.**



Elaboración (propia)

El 36% arroja que están totalmente de desacuerdo, donde indica que en muchas ocasiones la empresa necesita un sistema para la mejora continua y de innovación, con un 33% que respalda esta determinación, frente a un 20 y 11% (de acuerdo y totalmente de acuerdo), por lo que los empleados perciben que la herramienta que utilizan en la actualidad pueda tener un cambio, donde se pueda medir con eficiencia los resultados de evaluación del desempeño, utilizando herramientas que brinde información clara y preciso de los resultados esperados.

**Tabla N°17 La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder saber el desempeño de mis actividades.**

<b>Cuadro N°11</b>					
<b>La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder saber el desempeño de mis actividades.</b>					
<b>ALTERNATIVA DE REPUESTA</b>	<b>Totalmente Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>CANTIDAD</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

Elaboración (propia)

#### **4.5 Propuesta de mejora**

Se propusieron dos metodologías, las cuales son; la evaluación 360° grados y el balanced scorecard, ya que actualmente se mide el rendimiento a través de la evaluación en base a metas realizadas, el cual posee múltiples deficiencias y carencias. Así mismo se propone un formato de evaluación 360° grados (anexo N°3 ) en base a competencias comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización, administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque a resultados. Identificando también las áreas de fortalezas, áreas de oportunidad, y sugerencias, midiendo el desempeño del talento humano, diseño de programas de aprendizaje y desarrollo y sirviendo de base para implementar planes de carrera y sucesión para incentivar a los empleados. La información recabada se logró a partir de la entrevista y las encuestas, ambas estructuradas para la recolección eficaz y eficiente de los datos obtenidos del censo realizado. Dentro de las etapas de la propuesta de mejora se encuentran las siguientes:

- Presentación formal del presente proyecto de investigación: Identificación de metodologías para medir el desempeño laboral del personal de archivo de la empresa logístico RANSA, Honduras.
- Proposición a inicio del año 2018 sobre la implementación de la metodología de evaluación 360° grados.
- Proposición a inicio del año 2018 sobre la implementación de la metodología Balanced Scorecard.
- Revisión del formato de Evaluación 360 ° grados.
- Gestión del adecuado contrato para la selección de consultorías referentes a la implementación de las metodologías.
- Formación de grupos para conocer las nuevas metodologías para la evaluación del desempeño de los empleados y procesos de la organización.
- Implementación de las metodologías en la empresa RANSA, Honduras.

## 4.6 Implementación de los cambios

### 4.6.1 Cronograma de aplicación

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
• Reunión anual									
• Presentación formal del presente proyecto de investigación									
• Proposición de las metodologías									
• Revisión del formato									
• Contratación									
• Formación de grupos									
• Implementación del proceso									

Elaboración (propia)

#### **4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución**

Los responsables de la ejecución de la aprobación y ejecución son el Gerente Regional, jefe de departamento Archivo, e involucrados pertinentes para la implementación de las metodologías y procesos que requiera el departamento de Archivo RANSA, Honduras.

En la primera etapa se hace una reunión anual en la cual se informan generalidades, bienvenidas, contratos e inducciones que se requieren al momento de iniciar el nuevo año labora. Así mismo se presenta formalmente el proyecto de investigación para su socialización en la que va a discutir la información, datos, beneficios, ventajas y desventajas de la propuesta a implementar.

En la segunda y tercera etapa se proponen las dos metodologías para su aplicación puesto que según los estudios que se realizaron mediante este proyecto son las más adecuadas a utilizar en la organización, puesto que se explican todos los requerimientos y beneficios que le va a proporcionar al departamento de Archivo, RANSA, Honduras. Así mismo se debe revisar el formato para su respectiva adecuación y posterior uso del formato de Evaluación 360° grados con el objetivo de ser utilizado para recabar la información pertinente a los empleados.

En la cuarta etapa se va a seleccionar y reclutar el personal conveniente o las consultorías necesarias en búsqueda de la calidad de profesionales para asegurar el adecuado uso y proceso de dichas metodologías mencionadas anteriormente.

En la quinta etapa se va a seleccionar los grupos de trabajo o comités para poder socializar las metodologías, beneficios, cronogramas en los que se va a trabajar e información relevante a los involucrados.

En la sexta etapa se va a implementar las metodologías y todos los procesos que conlleven; como ser diagnósticos, evaluaciones, retroalimentaciones y procesos necesarios.

Las etapas se van a repetir en el tiempo que estipulen las personas encargadas del proceso, asegurando la sincronización de las mismas ya que por medio de las dos se complementan todos los beneficios que se desean lograr.

#### 4.7 Propuesta de mejora continua

**Tabla N°19 propuesta de mejora continua**

Numero	Medida	Acciones	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación formal del presente proyecto de investigación: Identificación de metodologías para medir el desempeño laboral del personal de archivo de la empresa logístico RANSA, Honduras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción del documento formal para su posterior socialización en beneficio de la organización.</li> <li>Aprobación del proyecto de Investigación ante los interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Regional</li> <li>jefe de departamento Archivo.</li> <li>Involucrados pertinentes.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposición a inicio del año 2018 sobre la implementación de la metodología de evaluación 360°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar la revisión y aprobación de la evaluación 360°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Regional</li> <li>jefe de departamento Archivo.</li> <li>Involucrados pertinentes.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposición a inicio del año 2018 sobre la implementación de la metodología Balanced Scorecard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar la revisión y aprobación del Balanced Scorecard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Regional</li> <li>jefe de departamento Archivo.</li> <li>Involucrados pertinentes.</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del formato de Evaluación 360.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización del formato de Evaluación 360° para su aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• jefe de departamento Archivo.</li> <li>• Involucrados pertinentes.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del adecuado contrato para la selección de consultorías referentes a la implementación de las metodologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección del personal u empresas de consultorías para la implementación del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• jefe de departamento Archivo.</li> <li>• Involucrados pertinentes.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de grupos para conocer las nuevas metodologías para la evaluación del desempeño de los empleados y procesos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de los procesos en el cronograma estipulado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• jefe de departamento Archivo.</li> <li>• Involucrados pertinentes.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de las metodologías en la empresa RANSA, Honduras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones y demás procesos necesarios para el uso correcto y aplicación de las metodologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Regional</li> <li>• jefe de departamento Archivo.</li> <li>• Involucrados pertinentes.</li> </ul>

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- La evaluación es en base a metas y por lo tanto no se identifica los parámetros necesarios para los resultados de una eficiente aplicación de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de cada empleado para la toma de decisión de la empresa.
- La metodología de evaluación 360° grados, proporciona retroalimentación, fomenta la comunicación, brinda información completa de las competencias de cada empleado de la empresa, proyectando resultados eficientes.
- La metodología aplicada evaluación 360° grados determina los alcances obtenidos a través de la aplicación de la misma, logrando resultados precisos para la solución que la empresa requiere en base al rendimiento laboral de cada empleado. basado en competencias es un proceso innovador que comprende aspectos como la preparación profesional, creatividad, toma de decisiones, solución de problemas, entre otros.
- Al aplicar la metodología de evaluación del desempeño 360° grados permite a los empleados poder demostrar las competencias, en las asignaciones de cada uno, basado en retroalimentación, innovación, integración, y satisfacción en la mejora continua para lograr el éxito de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema de evaluación de desempeño 360° grados, donde dicho sistema medirá los parámetros necesarios para obtener los resultados requeridos por la empresa para facilitar la toma de decisión, siendo una herramienta integral que permitirá evaluar el personal a través de todas las partes involucradas.
- Explorar nuevos mecanismos para motivar al empleado y por ende obtener un mejor clima laboral, a través de los resultados obtenidos cuando se haya aplicado la evaluación por competencia donde permitirá conocer las fortalezas y oportunidades que cada empleado desarrolla.
- El sistema de evaluación 360° grados brindara a la empresa resultados eficientes, facilidad de comunicación, donde les permitirá tomar decisiones de forma más sencilla, así mismos poder medir los procesos que cada empleado ejecuta de acuerdo a sus asignaciones, por lo que estas metodologías son de ayuda idóneas para los resultados que la empresa desea alcanzar.
- Implementar un sistema de motivación a los empleados y una cultura orientada al talento humano de RANSA, HONDURAS, en el cual se trate de brindarles oportunidades de desarrollo personal o profesional, autorrealización, logros, crecimiento, reconocimiento del buen desempeño, objetivos, delegación de autoridad, mayor participación, rotación de puestos, delegación de nuevas funciones, compensación, entre otros, los cuales cubran en un

alto porcentaje las necesidades motivacionales de los empleados ya que se presenta un alto índice de desmotivación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administracion de personal: un enfoque hacia la calidad. (2012). En J. C. Aponte. Ecoe.
- Alexander, L. O. (2000). *Analisis de Gestion de Recursos Humanos en el Complejo de servicios de la Provincia de Holguin*.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* . Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluacion 360*. Granica.
- Alveiro Montoya Agudelo, C. B. (2011). *El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario*.
- Aponte, J. C. (11 de 9 de 2017). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10552985>
- Ayala, J. A. (Mayo de 2013). Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- baptista, R. H. (s.f.). *Metodologia de la investigacion* . Mcgrawhil.
- Bravo, S. (2003). *Muestra* .
- Charles Lusthaus, M.-H. A. (2001). *Evaluacion organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. IDRC Books/Les Éditions du CRDI.
- Chiavenato, I. (2007). Evaluacion del desempeño. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (pág. 513).
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestion del Talento Humano* .
- Davis, W. B. (s.f.). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las empresas*.
- Flores, J. G. (2007). La evaluacion de Competencias Laborales. *ed de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- Gardey., J. P. (Martes de Octubre de 2016). *Toyotismo* .
- Jaén Díaz, M. M. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*.
- Leiva Ordoñez, A. (2000). *Analisis de Gestion de Recursos Humanos en el Complejo de Servicios de la Provincia de Holguin*.

- Martínez, H. Q. (28 de Octubre de 2013). Planes de Carrera. Lima.
- Matta, L. M. (Enero de 2014). PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA OPERATIVA EN UN INGENIO AZUCARERO DE LA COSTA SUR. *Tesis de grado*. Escuintla. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Mirke, A. (14 de Febrero de 2017). *Ascendo.blog*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/6-consejos-para-crear-un-plan-de-sucesion-en-su-compania/>
- Mondy, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* .
- Montejo, A. P. (2009). Evaluacion del desempeño laboral.
- Nordhaus, P. S. (s.f.). *Economia 19 con palicaciones a Latinoamerica*.
- Puchol, L. (s.f.). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos.
- Robert N. Lussier, P. D. (2011). *Liderazgo, Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico.
- Rojo, S. N. (2016). *Como realizar una evaluacion del desempeño, bajo el modelo de gestion por competencias* .
- Salazar, C. (11 de Abril de 2014). *Planes de sucesión en la organización e implementación por parte del capital humano*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-organizacion-implementacion-por-parte-del-capital-humano/>
- Sampieri, C. y. (2010). Selecccion de la muestra. En C. y. Sampieri, *Metodologia de la investigacion* (pág. 174). Peru: Mcgraw-Hill.
- Sampieri, R. (s.f.). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En C. F. Roberto Sampieri, *Metodologia de la investigacion*. Mcgrawhil.
- Valldeoriola, R. y. (s.f.). Relacion entre poblacion y muestra . En S. Bravo, *Metodologia de la investigacion* (pág. 142)

## ANEXOS

### Anexo N°1 Instrumento tipo encuesta

#### INSTRUMENTOS

#### ENCUESTA SOBRE LA IDENTIFICACION DE METODOLOGIAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ARCHIVO DE LA EMPRESA LOGÍSTICOS RANSA HONDURAS.

Solamente para subordinados

Dependencia: \_\_\_\_\_

**Instrucción:** Por favor conteste la encuesta de la forma más honesta y clara posible.

**Objetivo:** Conocer los factores que determinen la evaluación y el rendimiento laboral para la implementación de mejores procesos.

#### 1. Su genero

Masculino  Femenino

#### 2. Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto conociendo el descriptor de trabajo.

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

#### 3. La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

#### 4. Se con exactitud qué criterios califica la evaluación del desempeño para conocer el resultado de mi trabajo

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

#### 5. La capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarse eficazmente

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

**6. Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo**

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

**7. Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño laboral**

Si  no

**8. La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral**

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

**9. Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno**

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

**10. Mi desempeño laboral es bueno puedo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa**

Si  no

**11. La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder saber el desempeño de mis actividades**

Totalmente desacuerdo  Des acuerdo  De acuerdo  Totalmente de Acuerdo

**Anexo N°2 Instrumento Entrevista**

**Entrevista a jefe:**

**Operadores logísticos RANSA Honduras**

Nombre del supervisor: \_\_\_\_\_

Puesto que aplica: \_\_\_\_\_

Número de la vacante: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

**Instrucción:** Conteste las siguientes preguntas de la forma más clara posible.

**Objetivo:** Conocer los factores que determinen la evaluación y el rendimiento laboral mediante una entrevista.

**1) ¿Cuánto tiempo dedica a la preparación previa de las reuniones con su personal?**

- a) Menos de 30 min                      b) 40 -60 min                      c) más de 1 hora

**2) ¿Cuál es la duración de las reuniones de evaluación del desempeño?**

- a) Menos de 30 min                      b) 40 -60 min                      c) más de 1 hora

**3) ¿Invita usted a su personal a participar en la definición de sus propias metas?**

- Si                                       no                                       Mi personal y yo

**4) ¿Asiste a entrenamientos sobre evaluaciones de desempeño diseñado específicamente para supervisores?**

- Si                                       no

**5) ¿Qué dificultades presenta el proceso de evaluaciones del desempeño en la organización?**

Reunión para establecer metas \_\_\_\_\_

-----  
Reunión a medio proceso: \_\_\_\_\_

Reunión final de evaluación: \_\_\_\_\_

**6) ¿Que estrategias implementaría para el mejoramiento de la evaluación del desempeño?**

-----  
-----  
-----

**7) ¿Qué tipo de evaluaciones del desempeño sugeriría para el mejoramiento del mismo?**

-----  
-----

---

**8) ¿Qué tipo de beneficios espera usted para la empresa a través de tipos de evaluaciones del desempeño?**

---

-----  
-----

Área: \_\_\_\_\_ Entrevistado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## Anexo N°3 Instrumento Evaluación del Desempeño

[ LOGO DE TU EMPRESA]

FORMATO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

Datos del evaluador	
Nombre:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

### COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
3	Presta atención en las conversaciones.
4	Se comunica de manera escrita con claridad.
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.


Trabajo en equipo	
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.


<b>8</b>	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
<b>9</b>	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.


<b>10</b>	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
-----------	---------------------------------------------------------------

--	--	--	--	--

### Resolución de problemas

<b>11</b>	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
<b>12</b>	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
<b>13</b>	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
<b>14</b>	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
<b>15</b>	Conserva la calma en situaciones complicadas.


### Mejora continua

<b>16</b>	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
<b>17</b>	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
<b>18</b>	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
<b>19</b>	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
<b>20</b>	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad


### Organización y administración del tiempo

<b>21</b>	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
<b>22</b>	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
<b>23</b>	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.


### Enfoque en el cliente

<b>24</b>	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------

--	--	--	--	--

25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.


**Pensamiento estratégico**

29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.


**Enfoque a resultados**

33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.

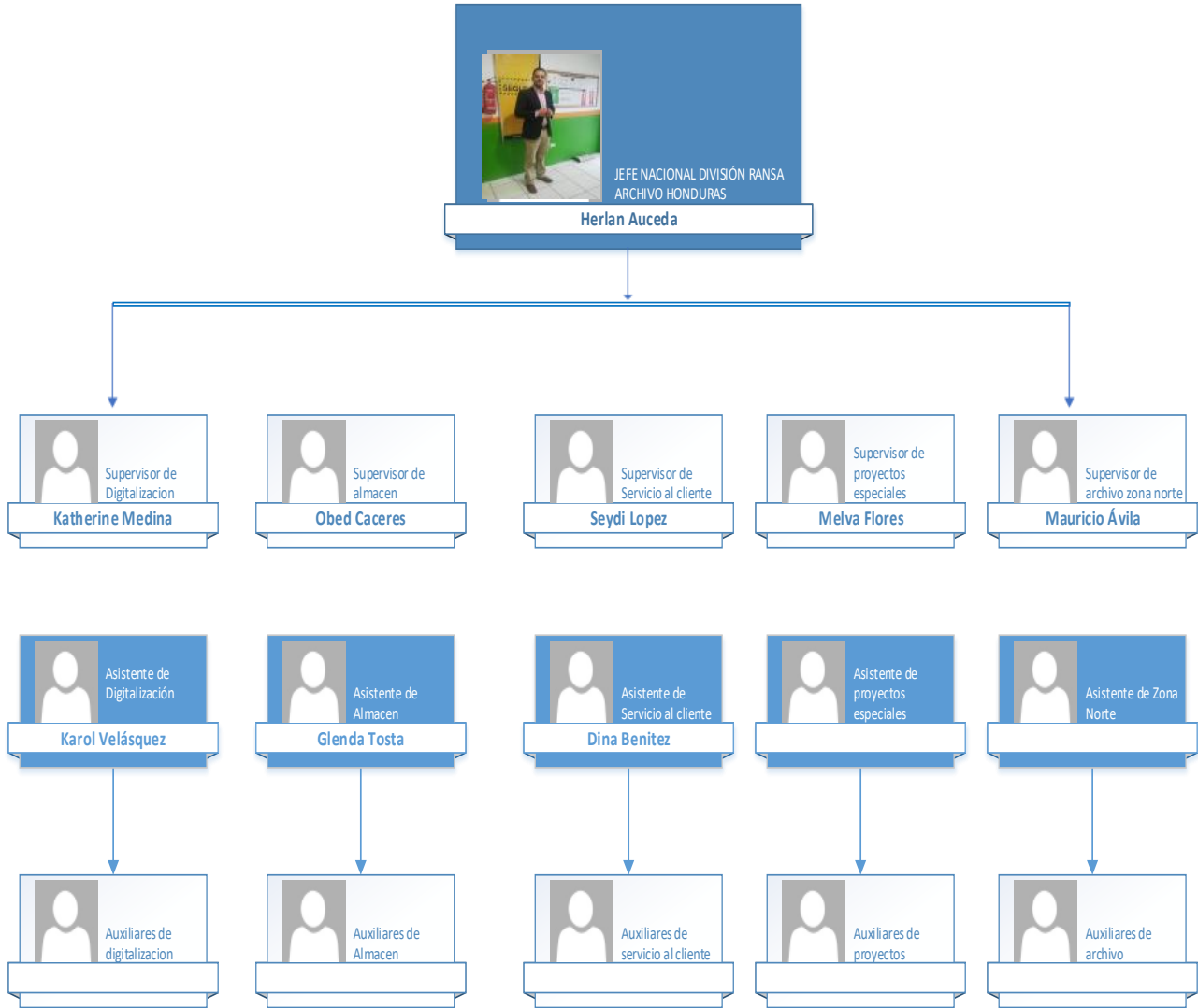

**FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Elaboración (Chiavenato)

Anexo N°4 Organigrama de Operadores Logística RANSA, Honduras



Elaboración (Ransa Honduras)

**Anexo N°6 Fotografías Evidencias en la Aplicación de Instrumentos**







## GLOSARIO

- (Alveiro Montoya Agudelo, 2011) Balanced score card es una herramienta que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra en aspectos como la dirección estratégica y la evaluación del desempeño.
- (Alles M. A., 2010) “Evaluación 360 es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”.
- (Alles M. A., 2010) “Evaluación 360 es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado- en general- por grandes organizaciones.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe-como un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores, o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”.

- (**Aponte, 2017**) Evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa.
- **Maslow** La motivación “Una sólida teoría motivacional debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y es compleja y que así es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo”
- (**Motowidlo, 2003**) “Rendimiento laboral es el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de

tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

- (Alles M. A., 2010) Rendimiento laboral es un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas. Desde este punto de vista, los términos *productividad*, *excelencia*, *eficiencia* o *eficacia* se referían a los resultados, mientras que el *rendimiento* se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.