



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
CASO INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ (IHCAFE)**

**SUSTENTADO POR:
NOLVIA LISSET MURILLO ALEMÁN
GLORIA UDELFA MENJIVAR VIDEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

ABRIL 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CASO
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ (IHCAFE)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JESSY AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO
HENRY ANDINO VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA
SANDRA RODRIGUEZ
ANGELA LOURDES AMAYA**

DEDICATORIA

A Dios

Agradecemos sobre manera a Dios, porque, sin su mano poderosa y voluntad, no hubiésemos finalizado nuestra maestría y a la vez una meta más de nuestra vida profesional.

A nuestros padres y hermanos

A nuestros padres por ser tan importantes en nuestras vidas, a nuestros hermanos por su apoyo en todo momento y palabras de motivación, para que pudiéramos culminar con nuestra maestría.

A nuestros esposos e hijos

A nuestros esposos e hijos quienes nos brindaron su amor, su apoyo incondicional, su comprensión y paciencia en todo el proceso para culminar nuestros estudios superiores, a ustedes con todo nuestro amor y cariño.

AGRADECIMIENTO

Al Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)

Agradecemos a todo el personal administrativo y técnico del Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), por su colaboración en brindarnos la información necesaria para realizar nuestro proyecto de graduación, en tan prestigiada institución.

A todo el personal administrativo y docente de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), a nuestra asesora metodológica Ing. Jessy Ayestas y al asesor temático Dr. Henry Andino Velásquez, quienes nos apoyaron en nuestro Proyecto de Graduación a través de las asesorías metodológicas y temáticas, brindándonos conocimientos actualizados de una manera incondicional, mismos que fueron de mucha relevancia en nuestro trabajo y serán de importancia en nuestra vida profesional.



FACULTAD DE POSGRADO

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
CASO INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ (IHCAFE)**

AUTORES:

Nolvia Lisset Murillo Alemán

Gloria Udelfa Menjivar Videz

RESUMEN

La presente investigación se efectuó en el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), con sede en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, C.A., el cual, es una institución privada sin fines de lucro, ente regulador de la caficultura nacional. En la actualidad esta institución no tiene un instrumento de evaluación de desempeño actualizado que responda a los perfiles de puesto y no facilita la toma de decisiones, es por ello que surge la necesidad de diseñar un sistema de evaluación de desempeño que verifique el aporte del colaborador al logro de los objetivos institucionales. El estudio se realizó bajo la metodología de un enfoque mixto, con diseño de campo, utilizando técnicas de investigación como la entrevista semiestructurada, y el cuestionario. Los individuos objeto de estudio lo conformaron los gerentes, jefes y colaboradores del Instituto, considerando una muestra no probabilística de 10 personas entre gerentes y jefes y 26 colaboradores. Una vez, recolectada la información se efectuó un análisis de la misma, cuyos resultados indicaron la necesidad de actualizar el sistema de evaluación de desempeño que utiliza la institución. En consecuencia se realiza la propuesta de un plan de capacitación para los evaluadores, un nuevo método e instrumento de evaluación, a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y convertir la organización en una institución competitiva.

Palabras Clave: Competencias, Capital humano, Evaluación, Desempeño, Retroalimentación.



GRADUATE SCHOOL

PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM CASE HONDURAN INSTITUTE OF COFFEE (IHCAFE)

AUTHORS:

Nolvia Lisset Murillo Alemán

Gloria Udelfa Menjivar Videz

ABSTRACT

This research was conducted in the Honduran Coffee Institute (IHCAFE) based in the city of Tegucigalpa, Honduras, C.A. which is a private, nonprofit, regulator of national coffee. Today this institution does not have a performance assessment tool that meets updated job profiles and facilitates decision-making, which is why there is a need to design a performance evaluation system to verify the contribution of partner the achievement of corporate goals. The study was conducted under the methodology of a mixed approach, with field design, using research techniques such as semi-structured interview and questionnaire. An individual under study was made up of managers, managers and employees of the Institute, taking a nonrandom sample of 10 people including managers and supervisors and 26 employees. Once the information is collected by analysis of the same, the results indicated the need to upgrade the performance evaluation system that uses the institution. Consequently the proposal is conducted a training for evaluators, a new method and instrument evaluation, in order to contribute to the achievement of organizational objectives and turn the organization into a competitive institution

Keywords: Competences, Human Capital, Evaluation, Performance, Feedback.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 VARIABLES DEL ESTUDIO.....	6
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	9
2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.2.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TALENTO HUMANO.....	11
2.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	11
2.3.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	12
2.3.2 INCONVENIENTES DE LA EVALUACION.....	14
2.3.2 RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
2.3.3 METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	15
2.3.3.1 Métodos tradicionales.....	15
2.3.3.2 Métodos Modernos.....	22
2.3.5 CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	28
2.3.6 PROCESO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	29
2.3.7 OBJETIVOS DE LA EVALUACION.....	30
2.3.9 PERIODICIDAD DE LAS EVALUACIONES.....	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	32
3.1 ENFOQUE Y MÈTODO.....	32
3.2 DISEÑO.....	33
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.2.1.1 Población.....	33
3.2.1.2 Tipo de muestreo.....	34
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	35
3.3.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.....	35
3.3.2 EL CUESTIONARIO.....	36

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	37
4.1 ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL IHCAFE	37
4.1.1 INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LOS GERENTES Y JEFES DEL IHCAFE	37
4.1.2 INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES.....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1. CONCLUSIONES.....	55
5.2 RECOMENDACIONES	56
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	57
6.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL IHCAFE.	57
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	57
6.2.1 MANUAL DE COMPETENCIAS.....	58
6.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN	62
6.2.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN	64
6.2.4 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....	64
6.3 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	66
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	66
6.5 CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	68
BIBLOGRAFÍA	69
ÍNDICE DE TABLAS	85
ÍNDICE DE FIGURAS.....	87

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Cuando una institución decide mejorar sus servicios, concentra su esfuerzo en identificar las áreas que necesitan adoptar un cambio para lograr su objetivo y mantenerse a la vanguardia en un mundo globalizado y competitivo. Lo anterior implica buscar las herramientas apropiadas que le permitan fortalecerse.

Siendo que la gestión del talento humano es una de las áreas que mayor importancia cobra a la hora de adoptar cambios, debe considerarse la valoración de los colaboradores en relación a su rendimiento laboral, su potencial, así como tener en cuenta sus necesidades. La evaluación de desempeño es una herramienta que permite obtener información valiosa para conocer cómo se desarrolla esa relación entre el colaborador y la organización a manera de lograr un beneficio mutuo, con el propósito de mejorar, aumentando así la productividad y facilitando el progreso de nuevos avances estratégicos.

En esta concordancia es necesario contar un método de evaluación de desempeño que aporte claramente cuáles son las competencias del colaborador, que la organización requiere, de manera que tanto la institución como el colaborador necesitan saber todo lo relacionado con su desempeño

Para hacer esta investigación, cuyo objetivo principal es analizar a través de un diagnóstico, la situación actual de la evaluación del desempeño, a fin de diseñar un sistema de evaluación de desempeño que pueda verificar el aporte del colaborador hacia el logro de los objetivos institucionales, se seleccionó al Instituto Hondureño del Café (IHCAFE).

El estudio se presenta en seis capítulos. En el primer capítulo se hace referencia a la introducción, los antecedentes, la definición, el enunciado, formulación y justificación del problema identificado en el estudio. Se establece la fundamentación y preguntas de

investigación, así como el planteamiento de los objetivos generales y objetivos específicos, lo que permite dilucidar lo que se pretende lograr y lo que se desea hacer.

El Capítulo II, comprende el marco referencial que da sustento a esta tesis y aporta literatura sobre el tema. En el capítulo III, se explica la metodología, enfoques, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de investigación, la población y la muestra a la que se aplica el estudio.

El capítulo IV, comprende los resultados y análisis e interpretación de información y datos sobre la situación del sistema de evaluación del desempeño en el IHCAFE. El capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo VI, finalmente se presenta la aplicabilidad del estudio que comprende un manual de competencia, un plan de capacitación y el método e instrumento de evaluación para el IHCAFE.

La presente investigación, como la propuesta de un método de evaluación de desempeño, proporciona a la alta gerencia del IHCAFE una herramienta que facilita la aplicación de una medición objetiva, de manera que se espera que la calidad del servicio que presta se mejore sustancialmente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para que una organización tome decisiones acertadas debe contar con información relevante. La evaluación de desempeño es una herramienta que proporciona parte de esa información, por lo que es una práctica que se ha venido perfeccionando con el tiempo en el campo empresarial desde la década de los 70's (López, 2007). Es por eso que hoy en día, las organizaciones tratan de basar sus decisiones en información relevante y objetiva.

El IHCAFE se encuentra ubicado en la calle principal de la colonia Tres Caminos, en el municipio de Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán. Fue creado el 09 de diciembre de 1970 como una institución de apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cafetalera del país, funcionando como una empresa gubernamental.

En el año 2000, bajo Decreto No. 213-2000, se crea el nuevo Instituto Hondureño del Café, como un ente privado, sin fines de lucro, regulador de la caficultura nacional,

considerando que las necesidades actuales de la caficultura requieren la definición de políticas y organismos ejecutores que den respuesta en forma ágil y eficiente a las necesidades del sector.

Es así como se convierte en una institución privada, no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, sin fines de lucro, a quien se le ha delegado funciones administrativas y de servicio a la caficultura nacional (www.ihcafe.hn, 2013).

El IHCAFE es un importante actor en la Cadena Agroindustrial del Café en Honduras, dado que representa más de 100,000 familias de productores de café del país, conformado en un 90% de pequeños productores. Sus áreas de acción incluyen actividades en el ámbito técnico, económico, ambiental, social, cultural y comercial tal como lo indica Danilo Herrera (2001).

Actualmente el IHCAFE alberga 420 empleados, de los cuales 370 son permanentes y 50 cuentan con contratos de carácter temporal estos empleados están distribuidos en las diferentes oficinas regionales del país. El total de puestos son 120. Instituto Hondureño del Café (2010).

1.2.1 Visión

Ser la Institución líder en la caficultura de Centroamérica, en la permanente búsqueda de excelencia profesional y con una óptima prestación de servicios técnicos y económicos a la agroindustria de café de Honduras.

1.2.2 Misión

Ejecutar efectivamente la política cafetalera nacional, priorizando actividades y administrando los recursos económicos de forma sostenible, para brindar servicios y productos de calidad a los productores y demás participantes de agroindustria del Café de Honduras.

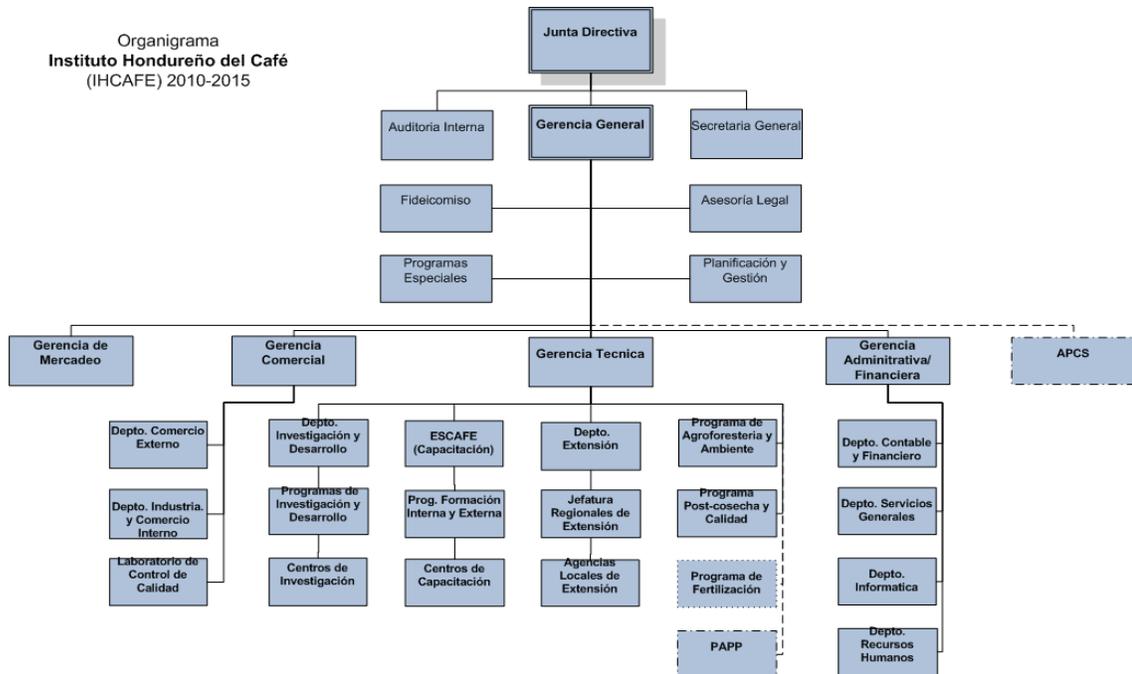


Figura 1. Organigrama 2010-2015.

Fuente: Instituto Hondureño del Café, 2010-2015

Los nuevos métodos de evaluación de desempeño se presentan como una herramienta eficaz para medir los resultados de los colaboradores y a la vez proporciona a la empresa una oportunidad de mejora en el servicio que brinda.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La evaluación de desempeño constituye un recurso fundamental para el logro de los objetivos de la empresa y por ende para beneficio del empleado.

La evaluación de desempeño es una herramienta de gran utilidad tanto para la alta gerencia porque hace eficiente la toma de decisiones y para los colaboradores para conocer sus fortalezas y debilidades y tomar las medidas que correspondan para mejorar su desempeño.

Actualmente el IHCAFE no tiene un instrumento de evaluación de desempeño actualizados que respondan a los perfiles de puesto y no facilitan la toma de decisiones. Por lo tanto es necesario un instrumento de evaluación de desempeño que esté conectado a los objetivos estratégicos y que oriente la efectiva toma de decisiones.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La adopción adecuada de un método de evaluación de desempeño, en el que descansa buena parte del desarrollo de una empresa, es esencial para la efectividad organizacional en el alcance de los objetivos de la organización y por ende mantener la calidad del servicio que brinda la institución.

La utilización de un sistema de evaluación de desempeño actualizado, el involucramiento de los empleados en el diseño del mismo y la capacitación de quienes lo apliquen, es una oportunidad de mejora para fortalecer la institución en la evaluación. En el Instituto Hondureño del Café, la evaluación de desempeño no se ha actualizado debido a la falta de un método de aplicación institucionalizado, generando subjetividad en la nivelación salarial anual para la institución y para los empleados, inconformidad en algunos casos por la usencia de méritos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El Instituto Hondureño del Café carece de un sistema de evaluación de desempeño que oriente de manera efectiva el logro de los objetivos de la institución y que refleje a los gerentes y jefes, qué personas están aportando a la organización sus mejores capacidades, de modo que se reconozca de manera objetiva su esfuerzo por lo que hace.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual en materia de evaluación de desempeño del IHCAFE?
- ¿Cuáles son las competencias idóneas para el planteamiento de los indicadores que se deben considerar para el instrumento de evaluación del desempeño a desarrollar?

- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que se están evaluando actualmente y si éstos están alineados con los objetivos estratégicos organizacionales?
- ¿Qué instrumento de evaluación de desempeño, de acuerdo a los objetivos institucionales, puede valorar el desempeño del colaborador en relación a las funciones y tareas que realiza?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Analizar a través de un diagnóstico, la situación del actual sistema de evaluación del desempeño, a fin de diseñar un sistema de evaluación de desempeño que pueda proponer una mejora con el fin de asegurar que los aportes de los colaboradores estén encaminados con el logro de los objetivos institucionales.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual en materia de evaluación del desempeño del IHCAFE.
- Identificar las competencias idóneas para el planteamiento de los indicadores que se deben considerar para el instrumento de evaluación del desempeño a desarrollar.
- Establecer la conducta de los indicadores de desempeño que se están evaluando actualmente para obtener información relevante para la toma de decisiones
- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño, acorde a los objetivos institucionales y que valore el desempeño del colaborador en relación a las funciones y tareas que realiza.

1.5 VARIABLES DEL ESTUDIO.

Las variables a medir en la presente investigación se detallan con el esquema siguiente, siendo la evaluación de desempeño la variable independiente.

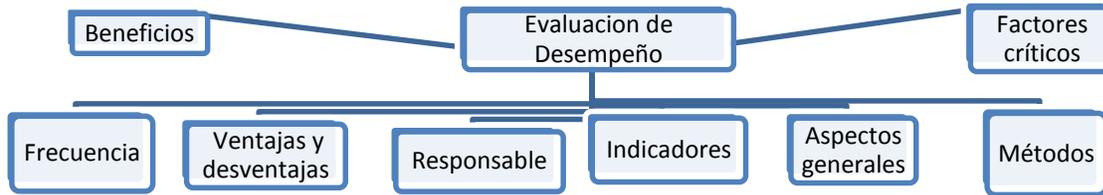


Figura 2. Variables del estudio.

Para darle sentido preciso a esta investigación, se procede a realizar la definición operacional de la misma, con el propósito de obtener más información de las variables seleccionadas e identificar los indicadores que permitirán realizar su medición.

Tabla 1. Cuadro de las variables a desarrollar

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Beneficios de la evaluación de desempeño	Se refiere a la ganancia que se obtiene del proceso	Para la empresa Para el trabajador	Alcance de los objetivos de la empresa y los objetivos individuales
Frecuencia en la que se aplica la evaluación de desempeño	Establecimiento de tiempos para la aplicación de la evaluación de desempeño	Herramienta de evaluación	Intervalo de tiempo.
Ventajas y desventajas del actual sistema de desempeño	Son los beneficios y desventajas para una empresa de aplicar una evaluación de desempeño	Ventajas y desventajas	Enumerar las ventajas y desventajas
Responsable de aplicar la evaluación de desempeño	Ente encargado de aplicar la evaluación de desempeño en una empresa	Gerente Supervisor Entre empleados	Conocimiento de la aplicabilidad y uso del actual sistema de evaluación
Estándares o indicadores de la evaluación de desempeño para el logro eficaz de los objetivos	Elementos esenciales que deben ser evaluados	Responsabilidad, Conocimiento del puesto. Logro de objetivos Calidad Cantidad	Requisitos o características que debe cumplir el empleado para lograr los objetivos

Aspectos a considerar la evaluación de desempeño	Acciones a seguir para la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño	Diagnóstico Comunicación Aplicación retroalimentación	Etapas del proceso
Métodos de evaluación de desempeño	Son los diferentes Enfoques desde los cuales se puede hacer un sistema de evaluación de desempeño	Evaluación por competencias. Evaluación por objetivos Otros	Que método es acorde para evaluar el desempeño del IHCAFE ó instrumento y metodología acorde a los objetivos.
Factores Críticos	Supuestos a tomar en cuenta para el éxito del sistema de evaluación	Permanentes temporales	Riesgos identificados.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto es esencial para la institución, y de especial interés para, el IHCAFE, actualizar y aplicar una evaluación de desempeño en concordancia con los objetivos de la institución.

Esta investigación realizada con los gerentes, jefes y colaboradores del IHCAFE es de importancia para todo el personal incluyendo jefaturas, para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a desempeño laboral, cuyo propósito es que las autoridades tomen mejores decisiones en referencia a lo que se quiere que la organización logre con sus objetivos estratégicos.

Con la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño después de los resultados del diagnóstico, se espera contribuir a la mejora del desempeño de los colaboradores al tiempo que la calidad del servicio de la institución mejore.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las teorías sobre Evaluación de Desempeño. Tomando en cuenta que los sistemas de evaluación de desempeño forman parte fundamental de la gestión del Talento Humano, se inicia con una conceptualización de estos términos.

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Talento; “Conjunto de competencias y conocimiento” (Alles M. A., 2009)

Capital humano “esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo” (Cabarcos, 2005).

Competencias: Es una característica subyacente a un individuo que esta causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. (Alles, 2005)

Evaluación “Proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente determinados” (Ciencia, 1995)

Desempeño. “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período”. (Alles, 2011)

Análisis de puestos. Según López Chanez (2011)

Es una técnica impersonal de administración de recursos humanos y consiste en descomponer un puesto en cada uno de los elementos que lo integran; tareas por realizar, procesos de trabajo por seguir, condiciones que definen el contexto en el cual se labora, responsabilidades que deben asumirse y cualidades de quien lo desempeñará.

Indicador “Es la unidad que permite medir el alcance de una meta (dato cuantificable), clasificando los datos disponibles”. (Garcia, 2006)

Retroalimentación. Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar. (Alles, 2011)

2.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO

En toda empresa se debe buscar la relación entre la estrategia corporativa y la gestión del talento humano, la cual se ha convertido en eje principal de las organizaciones.

Según Coello (2005) la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización.

La administración del recursos humanos es el área que construye talento por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Chiavenato, 2009)

2.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los objetivos fundamentales de la administración del personal son cuatro. Según Ponce (2005) los objetivos de la administración del talento humano se clasifican en: sociales, corporativos, funcionales y personales.

Los objetivos sociales: Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.

Los objetivos corporativos; reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.

Los objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

Objetivos personales: La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

2.2.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TALENTO HUMANO

En resumen, para García (2011), las funciones de la administración de recursos humanos son:

Planeación: Consiste en prever las necesidades futuras del personal de acuerdo a los planes de la empresa.

Desarrollo: es lograr el desarrollo personal de los empleados a través de capacitación, asignación de incentivos o programas de bienestar.

Evaluación: Considera la evaluación del desempeño de las personas y la verificación de su contribución e importancia para la empresa.

Compensación: Es la actividad de otorgamiento de remuneraciones y salarios en compensación de su trabajo y desempeño, así como la entrega de beneficios laborales y sociales.

Control: Es la aplicación de evaluaciones, auditorias y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal, así como el control de la información concerniente al personal.

2.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Según Maristany (2007) la evaluación de desempeño se remonta, como técnica a 1916, cuando fue usada por primera vez por el gobierno de Estados Unidos, es decir que se ha acumulado experiencia al respecto durante largo tiempo.

La evaluación de desempeño de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus

funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Snell (2008) indica que la evaluación de desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Podemos inferir que la evaluación de los recursos humanos, o del talento humano es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

2.3.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los beneficios de la evaluación de desempeño, pueden ser para los jefes, para los subordinados y para la empresa. En este sentido Sabin (2005) señala los siguientes beneficios.

Para la jefatura

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores escogidos, por medio de un sistema valido, confiable y objetivo.
- Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
- Permite proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.

- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para los subordinados:

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las medidas correctivas del jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la empresa:

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Como bien apunta Mondy (2005) probablemente la evaluación de desempeño no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere las más importantes, así como factibles de manera realista.....muchos sistemas de evaluación del desempeño fracasan por que la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

2.3.2 INCONVENIENTES DE LA EVALUACION

Los inconvenientes son los factores que pueden llevar al fracaso, un sistema de evaluación de desempeño. De acuerdo a Maristany (2007) se presentan los siguientes inconvenientes

- Presión del sindicato que se resiste para no entregar más poder a la supervisión.
- Deficiencias del sistema de evaluación que está mal estructurado para esa cultura.
- falta de interés de la gerencia que se resiste a perder el manejo del poder de decisión que tenía a ese momento y que ahora tendrá que dejar por escrito y firmado; no podrá cambiarlo sin tener fundamentos

2.3.2 RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es importante definir el responsable del sistema de evaluación de desempeño para que sea efectiva. En la mayor parte de las empresas es el gerente, o en su defecto el órgano del Recursos Humanos también puede ser aplicado por el jefe inmediato o supervisor, por un comité de evaluación, por un equipo de trabajo, pero también en organizaciones altamente participativas o más democráticas esta atribución puede realizarse por el colaborador: en este sentido Bohlander y Snell (2008) nos describe que la evaluación puede ser autoevaluación, por un comité de evaluación o por el gerente:

La autoevaluación, consiste en la que realiza el mismo colaborador respondiendo por su desempeño, eficacia y eficiencia, tomando en cuenta los parámetros establecidos ya sea por el gerente o por la organización.

Comité de evaluación, en este caso, es importante tomar previsiones para asegurar que quienes lo conforman, apliquen adecuadamente la evaluación, es decir conozcan los objetivos de la evaluación, los instrumentos que se utilizarán, los factores a considerar, las calificaciones a aplicar, etc.

El gerente, en otras organizaciones los gerentes con el apoyo del órgano de Recursos Humanos establecen los medios y los criterios de evaluación y actúan como staff para dar seguimiento, para acompañar y controlar el sistema, de esta manera cada jefe mantiene su autoridad y se convierte en gestor de su personal.

Recursos Humanos, al respecto Maristany (2007) apunta que Recursos Humanos podrá intervenir al final del proceso y, con posterioridad en la entrevista para solicitar que se profundicen ciertos temas confusos.

Sin embargo, lo mejor es que la evaluación de desempeño la realice el jefe inmediato porque es quien se encuentra en el mejor ubicación para realizar la evaluación (Davis, 2008)

2.3.3 MÉTODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

2.3.3.1 Métodos tradicionales

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, escala de calificación, método de evaluación forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos, listas de verificación, método de clasificación, método de distribución obligatoria, escalas de calificación, el método de escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), método de valuación participativa por objetivos, evaluación de retroalimentación 360 grados, método de ensayo, sistemas basados por resultados. A continuación se detallan cada uno de ellos.

Método de escala gráfica.

De acuerdo Dessler (2009) la escala gráfica de calificaciones es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. Escala que enumera una serie de características (calidad y confiabilidad) y una gama de valores de desempeño (desde satisfacción hasta sobresaliente) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. (Ver anexo 1), de formulario para la escala gráfica.

¿Qué se debe medir? Existen tres opciones básicas:

- a) Las dimensiones genéricas, como comunicaciones, trabajo en equipo, conocimientos técnicos y cantidad.
- b) Evaluar el desempeño con base en las obligaciones del puesto.
- c) Evaluaciones basadas en las competencias: en este caso la idea es enfocarse en el grado en el que el empleado manifiesta las competencias conductualmente observables que son esenciales para el puesto.

Escalas de calificación

El método de escalas de calificación es un método que se enfoca en el desempeño del empleado con una evaluación individual en el desenvolvimiento de todas las áreas laborales.

De acuerdo Mondy (2005) la escala de calificación es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo a factores definidos. El método de escala de calificación es una de las formas más accesibles para el evaluador de revisar los diferentes ámbitos en el cual el empleado da a conocer los ámbitos en los cuales se desempeña mejor aunque en algunos no sea tan eficiente en otros lo compensa con un mejor desempeño y de acuerdo a las calificaciones ayudara al empleado a tratar de mejorar en las áreas en la que el evaluador defina que existe deficiencia.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño con escalas gráficas

Ventajas	Desventajas
Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación	La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
Sencilla y fácil de comprender y de utilizar	Produce efecto de generalización (halo effect); si el evaluado recibe bueno en un factor; probablemente recibirá bueno en todos los demás.
Visión gráfica y global de los factores a evaluar.	Peca de categorización y homogenización de

	las características individuales.
Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.	Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.	Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
	Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
	Tan solo evalúa el desempeño anterior.

Método de elección forzada.

Según Chiavenato, (2009) la elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinado aspecto del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada. (Ver anexo 2).

Tabla 3. Ventajas y desventajas del método de evaluación de elección forzada

Ventajas	Desventajas
Evita el efecto de la generalización (halo effect) en la evaluación.	Planificación y construcción del instrumento muy complejas.
Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.	No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación
No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación	No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.
	Técnica poco contundente respecto a los resultados.
	El evaluado no tiene participación alguna.

El grado de efectividad de un trabajador en cada uno de los aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulte seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar as áreas que necesita retroalimentación.

El método de elección forzada, tiene la limitación que es, el costo de establecer y mantener su validez.

Método de investigación de campo

Según Ariza (2006) la evaluación de desempeño de campo la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cuál va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de los respectivos subordinados. El desempeño se evalúa más o menos con estos aspectos: desempeño más que satisfactorio (+), desempeño satisfactorio (+/-), desempeño menos satisfactorio.

Tabla 4. Ventajas y desventajas del método de Investigación de campo.

Ventajas	Desventajas
Si esta precedido del análisis estructural de los cargos y del perfil requerido, permite al supervisor visualizar las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos	Elevado costo operacional por contratación de un especialista.
Proporcionar una relación provechosa con el especialista, por su asesoría y capacitación del alto nivel en la evaluación de personal.	Hay retardo en el proceso debido a la entrevista de cada empleado subordinado.
Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleada.	
Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.	
Permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas de acción de la ARH.	
Acentúan la responsabilidad de línea y la función de staff. En la evaluación del personal.	

Método de incidentes críticos

Tal como lo indica Ariza (2006), Chiavenato (2009) y Mondy (2005) el método de incidentes críticos, se basa en el registro del desempeño del colaborador sean actividades esta positivas o negativas o se puede decir favorables o desfavorables, documentando en una hoja de registro por escrito estas acciones durante la jornada de trabajo con el propósito de llevar un expediente del empleado que acredite lo que el empleado hace en su puesto de trabajo. (Ver anexo 4).

“**Incidentes críticos**” o la observación de episodios representativos que implique la conducta observada de la persona que se califica, y utilizar esos incidentes como base para la calificación; el desarrollo de “escala de evaluación basadas en la conducta” o escalas cuyas principales graduaciones se distinguen por diferencias en la conducta de las personas que ejecutan el trabajo; y el hacer hincapié en resultados, en vez de rasgos o actividades.

Tabla 5. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño mediante los incidentes críticos.

Ventajas	Desventajas
Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.	No se ocupa de los aspectos del desempeño.
Hace hincapié en los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.	Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.
Método fácil de instruir y de utilizar.	

El método de incidentes críticos hace que su evaluador, piense en el desempeño del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes tanto favorables como desfavorables. No obstante, este método no es suficientes para comparar a los empleados ni para tomar decisiones salariales.

El método de la clasificación

El siguiente método se basa en la distinción de los diferentes méritos de los empleados creando una distribución desde los mejores hasta los peores haciendo una clasificación de desempeño.

Según Mondy (2005) el método de clasificación es un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.

Este método nos ayuda a manejar como superior el desempeño de todos los empleados y a dar una clasificación a todos en general según su desempeño laboral desde el mejor hasta el menos eficiente aunque llegando a una pequeña discordia cuando existan empleados con desempeño similar y que al final se tendrá que evaluar **generalmente**.

Método de distribución obligatoria

El siguiente método es un crítico evaluador de masas que clasifica en grupos sectoriales según desempeño y que al grupo inferior al no encontrar mejoras en su desempeño lo elimina.

Según Mondy (2005) es un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

El método de distribución obligatoria es un método que evalúa a los empleados y los divide en categorías según su desempeño laboral tal como un gráfico que expone los muy buenos, los buenos y los regulares de los cuales los regulares tienen que mejorar y al mejorar exponen también a los buenos porque los regulares son el grupo que se elimina (este método genera discordia entre los empleados).

El método de escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)

Este método es un evaluador de diferentes puntos de vista en base a comportamiento que trae otros métodos de evaluación para el desarrollo del mismo los cuales le ayudan a evaluar en escalas laborales comparativas a cuales puestos son aptos cada empleado.

Según Mondy (2005) el BARS es un método de evaluación de desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos. El método BARS es un evaluador minucioso que ayuda a especificar las necesidades de la empresa y plasmarla al momento de adjudicar a un puesto ya que tiene escalas específicas de lo que espera del postulante y eso hace que el tipo de elección más fácil para el evaluador.

De acuerdo a Arrieta & Herrera (1999) algunos métodos de evaluación de desempeño que tradicionalmente han sido empleados, pero que presentan múltiples desventajas: las más importantes, la subjetividad en la evaluación y su carácter simplemente calificativo muy poco proactivo, en ocasiones desestimulante si no fuente de conflicto; por ello no es recomendable su utilización tales como: los métodos de escala grafica, métodos de distribución forzada y el método de comportamiento BARS. Indicándonos que es mejor utilizar los métodos modernos.

Método de listas de verificación

Confirma Chiavenato (2009) el método de listas de verificación. Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (chek -lists) de cada trabajador.

Para Lewis (2003) (Aiken, 2003) cuando las escalas gráficas de verificación se elaboran con cuidado, se hacen tan objetiva como sean posibles, y se capacita a los calificadores de manera concienzuda, pueden obtenerse coeficientes de confiabilidad del orden de 80 o de incluso de 90. Es un método relativamente sencillo, económico, bastante confiable y requiere escasa capacitación de los evaluadores, para describir o evaluar una persona.

Las listas de verificación son más eficientes porque a diferencia de las escalas de calificación no requiere que el individuo tome decisiones explícitas acerca de la calidad, frecuencia o intensidad de las conductas y características y pueden ser utilizadas como instrumento estandarizados. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Cuando en la lista se incluyen puntos suficientes proporciona una descripción precisa del desempeño del colaborador.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. Ver anexo 5.

De acuerdo Hampton, (1983) Aunque los métodos tradicionales siguen siendo populares, ahora se utilizan diversas formas opcionales para evaluar el desempeño. Estas formas incluyen:

2.3.3.2 Métodos Modernos

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño pueden considerarse cuatro técnicas básicas según Wether (1987) la que se detallan a continuación:

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Según Chiavenato, (2009) y Bohnader, Snell, Sherman (2001) confirman que la evaluación participativa por objetivos (EPPO), algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implementación en la mayoría de nuestras organizaciones.

Ahora la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados: es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado período. Estos a su vez se formulan con el colaborador y su gerente para llegar a un consenso ya que estos no son impuestos desde la cima hacia la base.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formulan en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlo. Esta es la condición *sine qua non* del sistema. En algunas instituciones firman contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlo eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquina, etc.), pueden ser humano (equipo de trabajo, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger con total libertad y autonomía, sus propios medio para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar sin ser impositivo.

5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una barra cuantitativa que den fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y el esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear lo resultado y compararlo con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

6. La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Este es uno de los aspecto más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarles en este sentido (ver anexo 6).

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Ventajas	Desventajas
Altos niveles de objetividad	No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino en sus logros.	Requiere una formación específica en el evaluador.
Es personalizada, considera funciones por puesto.	La definición de objetivos lleva mucho tiempo.
El evaluador pasa a ser entrenador-facilitador.	
Potencia la iniciativa de la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.	
Fomenta la planificación de los recursos.	
Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.	

Evaluación de retroalimentación 360 grados

Es un método que se basa en el desarrollo empresarial ya que influye para que los participantes se desarrollen de forma más gratificante al querer adjudicarse metas con óptimos beneficios.

Tal como lo indica Mondy (2005) es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas. La RHA es un excelente método de evaluación ya que de cierto modo estimula la creatividad del participante generando mejores comportamientos y subsiguiente mejor ambiente aunque generando un poco de competitividad al querer superar metas que se le interpone.

Tabla 7. Ventajas y desventajas mediante la evaluación de 360°

Ventajas	Desventajas
El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.	El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
La información es de mejor calidad.	La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.	Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener pre concepciones y prejuicios.	El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.	Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

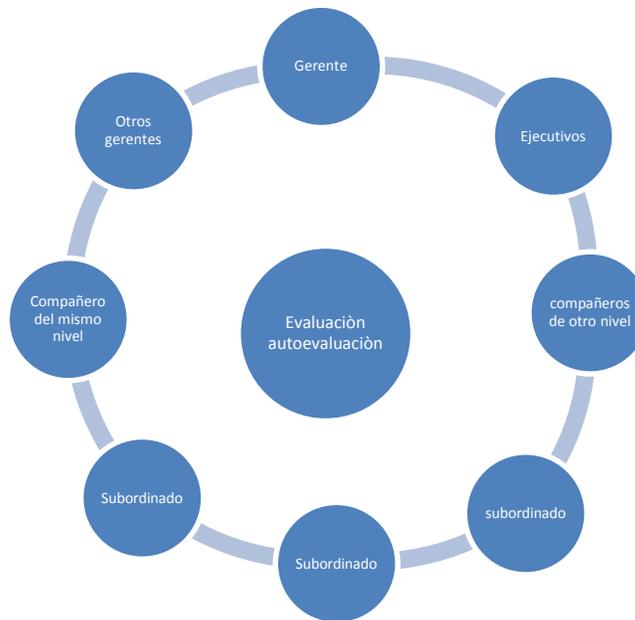


Figura 3. Evaluación del desempeño de 360º

Fuente: (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009)

Ensayo

El método del ensayo es una sencilla forma de describir los comportamientos del empleado de forma enunciada por un superior a cargo.

Tal como lo expresa Mondy (2005) el método del ensayo es un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método se desarrolla al existir un comportamiento fuera de lo normal del empleado en su área de trabajo y que interponga un malestar en el ambiente del mismo al precederlo una acción por dicho comportamiento, el cual concluirá con la narración de lo ocurrido y de allí se obtendrá la evaluación de su superior.

Para Dessler, (2009) se trata de redactar un ensayo que describa todas las características de un empleado con relación al desempeño, entre las desventajas de este método es que se utiliza y se mucho tiempo y la habilidad de redactar del supervisor puede influir en la calidad de la evaluación.

Método de evaluación basado por resultados

Este método es un acuerdo de mejorar el desempeño por voluntad propia después de evaluar los desempeños pasados y consideran cambiar para evaluaciones futuras para mejorar el desempeño y funcionamiento del área de trabajo.

Según Mondy (2005) y Arrieta & Herrera (1999), coinciden que el método de evaluación del desempeño por resultados, es la fijación de metas como técnica unidad a la evaluación del desempeño, es básicamente un mecanismo para informar al empleados sobre su progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal la retroalimentación personal e impersonal, absoluta o comparativa, puede incrementar la productividad; el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente período de evaluación. Este método de sistema de resultado es uno de los métodos que saca a relucir la comunicación entre gerente y subordinado y el querer mejorar el ambiente laboral y el desempeño del mismo ya que es consensuado tiene buena aceptación porque hace el clima laboral más liviano y agradable tanto para el gerente como para el subordinado.

De acuerdo Bohlander, Snell, Sherman, (2001) coinciden que el método de resultados es mejor que en lugar de observar a los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleado, lo resultado que obtienen mediante su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. Nos indica que este método se puede medir las ventas, la producción, etc. Además tiene ciertos límites para su control. Por ejemplo al medir a un vendedor por su volumen de ventas, tanto por unidades vendidas como por las unidades monetarias que le ingresan a la empresa o los directivos por la tasa de crecimiento de la empresa.

2.3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Según manifiesta Arrieta & herrera (1999), se deben de tomar en consideración los factores críticos de éxito ya que ayudan a obtener resultados positivos de la evaluación del desempeño siendo internos al negocio, medible al usar metas cuantitativas, normalmente controlable y es indispensable para que los objetivos de la empresa se cumplan y que todos revisen y de ser necesario que los replanteen, representa todo lo

que no puede fallar. Dependen directamente de la misión de la empresa, se pueden clasificar en:

Permanentes: Se mantiene a través del tiempo y son relativos a la Industria es decir, se pueden encontrar en la mayoría de las empresas del mismo tipo.

Temporales: Se mantienen por períodos cortos de tiempo, se originan en: Particularidades transitorias como una compañía comercial, o el lanzamiento de un nuevo producto; hechos circunstanciales, como una nueva ley, renuncia de un empleado clave y; situaciones programadas como el desarrollo de un proyecto.

2.3.5 CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los criterios de evaluación son la descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido, es decir son los parámetros para realizar mediciones más objetivas.

Los parámetros para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto y no pueden fijarse subjetivamente por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puesto. (Fleitman, 2007).

Sin embargo, para fijar parámetros objetivos debe tomarse en cuenta el área de trabajo, para algunas áreas puede que sea sencillo establecer criterios objetivos, por ejemplo; ventas, ensamblaje, producción y otros, no así para otros tipos de empleo, por eso es importante establecer con anterioridad la expectativas de desempeño claramente definidas.

Por su parte Mondy (2005) coincide que los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos. Los factores subjetivos como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación son obviamente importantes, sin embargo, no se deben usar a menos que se demuestre de manera clara que se relaciona con el puesto.

Por último es importante decir que según Arizabela (2004) en realidad no podría establecerse un número ideal de indicadores, puesto que esto también depende del tipo de organización y de la turbulencia de su entorno.

2.3.6 PROCESO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño como bien se señala es un proceso, lo que significa que se aplica de manera gradual y ordenada, esto desarrolla un numero de fases o pasos a seguir que deben estar diseñados de acuerdo a las características de la institución y su entorno. Cabrera (1993) nos dice que: “El proceso de evaluación comprende varios pasos a seguir, los cuales varían de acuerdo al tamaño de la institución y al tipo de actividades que prevalecen en la misma” según este autor no existe un proceso estándar de evaluación de desempeño, sin embargo, podemos hacer mención que las fases más importante de la evaluación de desempeño se explican a continuación con base en lo que señala Valencia (2005):

1-. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados. Esta determinación es importante porque las diversas técnicas de medir el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para todos. En esta etapa se fijan los objetivos.

2-. Identificar la limitantes ambientales y culturales, se refiere a factores ambientales que podrían afectar el sistema. Por ejemplo si los supervisores tienen una sobrecarga de trabajo, un sistema de evaluación muy elaborado que consume tiempo no será exitoso. En un ambiente en que no hay dinero disponible para un pago por méritos, el desarrollo de un sistema numéricamente complejo llegara a ser frustrante y los resultados de evaluación quizá no lleguen a ser considerados con seriedad, se considera entonces el diseño del sistema de evaluación de desempeño.

3-. Determinar quien evaluará el desempeño e implantación del sistema de evaluación.

Por tradición solo los supervisores han evaluado el desempeño de los empleados. No obstante, hasta hace poco tiempo, las organizaciones se han dado cuenta de que los supervisores ven exclusivamente ciertos aspectos del comportamiento de un trabajador.

4-. Seleccionar los mejores métodos de evaluación para alcanzar sus metas. Control y evaluación.

Seleccionar los criterios y los métodos de evaluación hará que se logren mejor las metas del sistema. Los criterios son formas de describir el éxito de los empleados, y crear los métodos para medir los criterios por ejemplo como vamos a calcular la asistencia, la calidad y la seguridad. Antes de desarrollar el instrumento de evaluación del desempeño real, se deben tomar dos decisiones importantes: enfocarse en las dimensiones de la evaluación y definir si se utilizan clasificaciones o calificaciones.

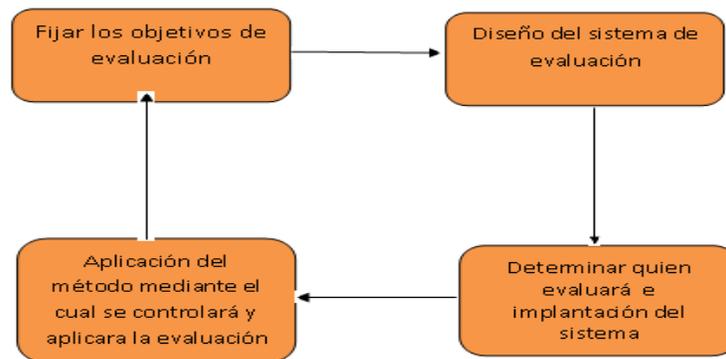


Figura 4. Proceso de evaluación de desempeño

2.3.7 OBJETIVOS DE LA EVALUACION

El objetivo más importante de la evaluación de desempeño es medir la contribución del colaborador al logro de los objetivos de la organización, aparte de esto también apoya la toma de decisiones administrativas. A este respecto (Romero, 2002) nos dice que: Detecta las necesidades de formación de los individuos, ayuda a realizar un inventario de capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona, para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.

Entre otros objetivos Ariza (2006) menciona los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

2.3.9 PERIODICIDAD DE LAS EVALUACIONES

Es necesario tomar en cuenta cada cuanto tiempo se va evaluar ya que estas deben estar planificadas en plazos establecidos y los que pudiesen ser anual, o semestralmente como indica (Davis, 2008) esto permite realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y que tan congruentes son con los resultados de la organización.

No existe un criterio unificado sobre la frecuencia con que deben aplicarse las evaluaciones de desempeño, a este respecto (Valencia, 2005) dice que debe de hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado que tipo de trabajo está haciendo y, si el desempeño no es satisfactorio, las medidas que el evaluador aconseja pertinentes para mejorarlo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

A continuación se procede a revisar la metodología empleada durante la realización del presente trabajo de investigación.

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

Este componente tiene su fundamento en la generación de información cualitativa y cuantitativa, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos, que tienen como propósito común la obtención de información desde los expertos/as, tanto del campo administrativo/estratégico, como del campo operativo, además de la búsqueda y verificación de evidencias, que respalden los planteamientos.

De acuerdo a Sampieri (2010) el estudio se basa en una investigación de enfoque mixto, el cual “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

Se utilizará este enfoque porque en los instrumentos de investigación se plantearán preguntas tanto cualitativas como cuantitativas.

Es de ejecución secuencial, dado que se recolectarán primero datos cualitativos con un grupo de participantes, para posteriormente extrapolarlo el entendimiento del problema a una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población.

La entrevista se desarrolla en primera instancia con los directivos de la institución a manera de obtener datos cualitativos para indagar los conocimientos que poseen en el tema de evaluación de desempeño, con qué propósitos aplican los instrumentos de evaluación y cómo utilizan los resultados.

En segunda y última instancia se aplica el cuestionario a los colaboradores de la institución para obtener datos cuantitativos y conocer como les aplican la evaluación de desempeño.

3.2 DISEÑO

En este apartado se describe el proceso de investigación y cada una de sus etapas que orienta al investigador al realizar el estudio. Con base en las fuentes de datos, es una investigación de campo ya que se pretende realizar el estudio en el contexto donde ocurren los hechos que es en el IHCAFE y en un tiempo único, por lo que se convierte en una investigación sincrónica.

Recolección de información, se inició en su primera etapa con la recolección de la información del IHCAFE, los antecedentes, objetivos estratégicos, la misión y visión, entre otros.

La segunda etapa se basó en la investigación de temas de interés sobre el sistema de evaluación de desempeño con los directivos o jefes mediante entrevistas semi-estructuradas, que fueron de apoyo a la confección de un instrumento de evaluación en relación a los objetivos de la institución.

La tercera etapa consistió en la aplicación de un cuestionario conteniendo preguntas abiertas y cerradas a los colaboradores que laboran en IHCAFE, a fin de conocer sus opiniones acerca del sistema de evaluación de desempeño que se aplica actualmente.

3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Identificar los participantes del estudio, es relevante para obtener la información que permitirá responder a las preguntas de Investigación.

3.2.1.1 Población

Los individuos objeto de estudio durante la investigación, son 78 personas entre colaboradores y directivos del IHCAFE, que laboran en el nivel central de la ciudad de Tegucigalpa, que hayan participado en evaluaciones de desempeño aplicadas por la institución por lo tanto que tengan un año como mínimo de trabajar en el IHCAFE.

El personal tanto técnico como administrativo que conforman la población total se encuentran suscritos en la plantilla del archivo de del Departamento de Recursos Humanos, mismos que se sacaron del inventario de puestos de la sede central y mediante una selección en Excel se eligieron a los informantes calificados.

3.2.1.2 Tipo de muestreo.

El tipo de muestreo seleccionado fue, la muestra no probabilística o dirigida que según Sampieri (2010) “este tipo de muestra suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas....lo importante es elegir a los informantes (o casos) adecuados, de acuerdo con el planteamiento del problema y lograr el acceso a ellos”.

Lo anterior implica que la población que se seleccione pueda brindar información valiosa para el estudio.

Para efectos de esta investigación el tamaño de la muestra la conforman las siguientes dependencias entre gerentes, jefes y colaboradores.

Tabla 8 Descripción de la muestra de gerentes y jefes. Aplicación de entrevistas

N°	Dependencia	Muestra	Población	Porcentaje
1.	Gerencia General	1	3	33%
2.	Auditoría Interna	1	5	20%
3.	Secretaría General	0	2	0%
4.	Asesoría Legal	1	2	50%
5.	Departamento de Recursos Humanos	1	2	50%
6.	programas Especiales	1	8	12%
7.	Gerencia de mercadeo	0	3	0%
8.	Gerencia Técnico	1	8	12%
9.	Gerencia Administrativa y Financiera	0	3	0%
10.	Programa APCS.	1	8	12%
11.	Departamento Financiero Contable	1	12	12%
12.	Departamento de Servicios Generales	0	8	0%
13.	Departamento de Informática	1	5	20%
14.	Programa de Titulación de Tierras	1	2	50%
15.	Departamento de Exportación	0	4	0%
16.	Región Centro Sur	0	2	0%
17.	Promoción y consumo	0	1	0%
	Total	10	78	13%

Tabla 9. Descripción de la muestra de colaboradores. Aplicación de cuestionario

N°	Dependencia	Muestra	Población	Porcentaje
1.	Gerencia General	1	3	33%
2.	Auditoría Interna	3	5	60%
3.	Secretaría General	1	2	50%
4.	Asesoría Legal	1	2	50%
5.	Recursos Humanos	1	2	50%
6.	programas Especiales	4	8	50%
7.	Gerencia de mercadeo	1	3	33%
8.	Gerencia Técnico	1	8	12%
9.	Gerencia Administrativa y Financiera	1	3	33%
10.	Programa APCS.	2	8	25%
11.	Departamento Financiero Contable	2	12	17%
12.	Departamento de Servicios Generales	2	8	37%
13.	Departamento de Informática	1	5	20%
14.	Programa de Titulación de Tierras	1	2	50%
15.	Departamento de Exportación	2	4	50%
16.	Región Centro Sur	0	2	0%
17.	Promoción y consumo	1	1	100%
	Total	26	78	33%

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El diseño de instrumentos para la recogida de la información es de mucha utilidad para la presente investigación y bajo el enfoque mixto en la aplicación del método de investigación se toman en cuenta los siguientes instrumentos.

3.3.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

De acuerdo a Sampieri (2010) se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados es decir no todas las preguntas están predeterminadas.

Uno de los procedimientos frecuentes que se utiliza en los estudios cualitativos son las entrevistas, estas como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Entre las características de la entrevista de tipo cualitativo es que es flexible, el orden de las preguntas se adecuan a los participantes, puede ser anecdótica,

el comunicador ajusta el lenguaje y las normas al entrevistado, tiene carácter amistoso, las preguntas son abiertas y neutrales. (Sampieri 2010).

Este instrumento contiene 12 preguntas con lo cual se pretende obtener información sobre la situación actual del sistema de evaluación de desempeño que implementa el IHCAFE. (Ver anexo 7)

3.3.2 EL CUESTIONARIO

Se refiere según Torres (2006) a un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, el cual permite estandarizar o uniformar el proceso de recolección de datos

Se pueden utilizar cuestionarios de preguntas abiertas o cerradas, en el caso de preguntas abiertas es necesario codificarlas para identificar las principales tendencias en las respuestas.

El objetivo de este instrumento es conocer la percepción de los colaboradores del IHCAFE, sobre la situación actual del sistema de evaluación de desempeño que utiliza la institución, para en términos de mejora, proponer un instrumento de evaluación. (Ver anexo 8)

3.4 FUENTES DE INFORMACION

En la presente investigación se recurrió a diferentes documentos los cuales fueron consultados vía internet, libros en físicos, revistas especializadas, documentos en físico (bibliotecas) y en el centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI), estas fuentes de investigación las clasificamos en:

- Primarias, fueron recolectadas por medio del cuestionario y entrevistas personales semiestructuradas a informantes calificados.
- Secundarias: se incluyen documentos libros en físicos, revistas especializadas, documentos en físico (bibliotecas) y en el centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI), libros digitales vía internet, y otros documentos que son revisados incluyendo el Plan Estratégico del IHCAFE, descriptores de puestos y otros documentos pertinentes.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL IHCAFE

Para lograr los objetivos planteados en este estudio, a continuación se exponen los resultados de la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos de investigación, es decir producto de la entrevista a los jefes de la institución, como de la aplicación del cuestionario a los colaboradores.

Las actividades fueron situadas geográficamente en instancias con sede en Tegucigalpa.

4.1.1 INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LOS GERENTES Y JEFES DEL IHCAFE

Los resultados obtenidos de la entrevista semi estructurada aplicada a los jefes, es decir a 10 personas que ejercen el cargo de gerentes o jefes de departamento del IHCAFE, son los siguientes:

Se entiende que las principales funciones que realizan los gerentes o jefes, se resumen en la coordinación de acciones en relación a la dependencia que están dirigiendo, y demuestra tener personal bajo su responsabilidad.

A continuación se presenta el análisis de estas opiniones, sobre el proceso de evaluación de desempeño. Identificando en primera instancia la cantidad de años que tienen de trabajar en la institución, el puesto que desempeña como jefe, y la frecuencia con que se ha aplicado en la institución, la evaluación de desempeño.

Tabla 10. Años de laborar y frecuencia con que se ha aplicado la evaluación de desempeño.

Años de laborar en el IHCAFE	Gerentes y Jefes entrevistados	Frecuencia con la que han aplicado la evaluación de desempeño
De 1 a 5 años	4	Ninguna vez
De 6 a 10 años	2	Una vez al año
De 11 a 20 años	2	Una vez cada 4 años
De 21 a 25 años	1	Una vez cada dos años
De 26 a mas años	1	No existe una política de evaluación de desempeño que indique la periodicidad

En la tabla 10 se observa que la mayoría de los jefes entrevistados tienen entre 1 a 5 años de trabajar en la institución, y según el criterio de selección, estos pueden dar fe de la frecuencia con la que se aplica la evaluación de desempeño.

Entre otros datos, es importante destacar que no existe claridad en la frecuencia con la que se realiza la evaluación, debido a que hay dependencias que aunque su jefe tiene más de un año de antigüedad en su departamento no han sido objeto de una evaluación de desempeño.

Los entrevistados que tienen menos de cinco años manifiestan que no se realizan evaluaciones, por lo tanto lo más evidente es lo que uno de los jefes define como “inexistencia de una política clara de evaluación de desempeño” además es evidente que en los últimos 5 años no se aplicado ningún instrumento de evaluación que se aplicara a toda la institución.

Tabla 11. Opinión de los jefes sobre los beneficios del proceso de evaluación de desempeño

<i>Frecuencia</i>	Beneficios que tiene la evaluación de desempeño
2	Permite conocer si el empleado está aportando a la empresa los resultados para los cuales fue contratado.
1	Mejoras salariales
1	Promoción y ascenso
3	Conocer las áreas fuertes y débiles para mejorar
1	Cumplimiento de metas
2	Ninguno beneficio

La tabla 11 muestra que el 30 % de los entrevistados consideran que la ventaja es que se sabe cuáles son las áreas fuertes y débiles para mejorar, seguido de otra ventaja y es que se conoce cuál es el aporte del empleado a la empresa.

Es importante notar que en términos de conocer cuáles son los beneficios de la evaluación de desempeño en general, los entrevistados poseen el conocimiento, pero no es el caso del IHCAFE, debido a que cuando la institución ha aplicado la evaluación, no lo ha hecho con el propósito de obtener beneficios, ya que el 20 % respondió que ellos no han obtenido ningún beneficio.

Tabla 12. Opinión de los empleados sobre el alineamiento de los objetivos individuales a los objetivos institucionales.

<i>Frecuencia</i>	Porcentaje	Modo en el cual se alinean los objetivos individuales al los objetivos institucionales
3	30%	Por medio de la planificación
1	10%	Capacitación personal
3	30%	No se refleja
1	10%	Mejora de procesos
1	10%	Superación personal
1	10%	Toma de decisiones

La tabla 12 muestra que los directivos saben cómo deben alinearse los objetivos, sin embargo, en el IHCAFE los instrumentos se aplican sin ninguna sistematización, los empleados responden, porque creen saber cómo deben corresponder los objetivos individuales a los institucionales, no porque en realidad así este funcionando. Destacando que un 30% de la población entrevistada manifiesta que por medio de la planificación y otro 30% que no se refleja, debido a que cuando se ha aplicado, la realizaron personas ajenas a la institución, indicando subjetividad en el mismo.

Tabla 13. Opinión de los gerentes o jefes sobre si existe algún obstáculo o problema que identifiquen en la aplicación de la evaluación de desempeño.

<i>Frecuencia</i>	Porcentaje	Obstáculo o problema
3	30%	Dificultad para cuantificar los resultados
1	10%	Temor de los empleados a ser evaluados, y que no sean objetivos
4	40%	Falta de capacitación en evaluación de desempeño
2	20%	No tiene dificultad

En la tabla 13 se observa que el mayor problema, que tienen como jefes al momento de aplicar una evaluación de desempeño, es la falta de capacitación en primer lugar y en segundo lugar, la dificultad para cuantificar los resultados que al mismo tiempo es la falta de capacitación.

Tabla 14. Opinión de los empleados sobre las áreas que se deben fortalecer para obtener mejores resultados al evaluar el desempeño del personal

<i>Frecuencia</i>	Porcentaje	Áreas a fortalecer
8	80%	Capacitación en evaluación de desempeño
2	20%	Ninguna

En la tabla 14 se refleja que uno de los problemas que enfrentan, es la falta de capacitación, por lo tanto en la tabla 13, la opinión es generalizada y manifiestan que para obtener mejores resultados la capacitación, para quienes realizan la evaluación es indispensable, de manera que la dificultad para cuantificar los resultados de las evaluaciones se superarían con el desarrollo de capacidades.

Tabla 15. Opinión sobre los fines con los que se utiliza la evaluación de desempeño en la empresa.

<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Fines del actual sistema de evaluación.</i>
4	40%	Ninguno
2	20%	Para conocer el desempeño de los trabajadores
2	20%	Medir la productividad, y rendimiento
2	20%	Para mejorar

En la tabla 15 se observa que el 40% de la población entrevistada desconoce los resultados de las evaluaciones y que además, no se han tomado decisiones con base en estos, que reflejen mejora en el logro de los objetivos.

Otro aspecto que se observa es que no se comunican los resultados y que tampoco se sabe para qué son utilizados, esto refleja de alguna manera, el interés de los entrevistados y la necesidad por que la institución establezca un sistema de evaluación de desempeño objetivo. Finalmente, es importante citar, de nuevo que en los últimos 5 años no se ha realizado una evaluación y en este rango caen los empleados que tienen menos de 3 años de laborar en la institución y manifiestan que no existe ninguna utilidad.

Tabla 16. Opinión sobre cómo describe el proceso de evaluación de desempeño, que ha utilizado la empresa

Frecuencia	Porcentaje	Descripción
1	10%	Bueno
2	20%	Regular
1	10%	Inconsistente
4	40%	Inadecuado
1	10%	Sin incentivos
1	10%	No lo conoce

La tabla 16 muestra, que los resultados obtenidos son consistentes con las respuestas anteriores, al no existir una evaluación de desempeño establecida periódicamente, objetiva y sistematizada, la mayoría que es un 60% declara que es inadecuada, en relación a incentivos o lamentablemente desconocidos y nótese que el 20% dice que es regular.

Tabla 17. Que considera que debe cambiarse o mejorarse al actual sistema de evaluación de desempeño.

Frecuencia	Porcentaje	Aspecto a mejorar
2	20%	Que la evaluación se realice en coordinación con Recursos Humanos.
5	50%	La objetividad
2	20%	Que se comunique
2	20%	El método

A raíz del porcentaje en la frecuencia de las opiniones se puede concluir que todos los aspectos deben ser mejorados o cambiados y obsérvese que los entrevistados en total son 10 personas. Sin embargo, aparece 11 porque, alguna persona menciona más de un aspecto a mejorar marcando así la diferencia y la mayor frecuencia es que se debe mejorar la objetividad siendo este el 50%.

Tabla 18. Opinión sobre la correspondencia entre objetivos estratégicos y metas del IHCAFE, con las acciones que el personal realiza.

Frecuencia	Dependencia	Porcentaje	Objetivo estratégico
5	Gerencia General, Gerencia Técnica, Auditoría, Gerencia Administrativa y Financiera, Programa APCS	50%	Productividad, Calidad, diversificación, promoción y mercadeo, Financiamiento.
2	Programas especiales, Titulación de Tierras	20%	No respondió
2	Informática, Departamento Financiero Contable	20%	Financiamiento, calidad.
1	Fideicomiso	10%	Financiamiento

En la tabla anterior se muestra la opinión de los jefes sobre la correspondencia entre los objetivos y metas del IHCAFE y las acciones que realizan cada una de las dependencias, donde se rescata que las acciones de cinco dependencias, corresponden a todos los ejes estratégicos de la institución, siendo este, el 50%, significa que los gerentes o los jefes saben lo que hacen y que sus acciones están vinculadas a ejes estratégicos plenamente identificados, se analiza que pueden evaluar el desempeño en función de estos resultados.

Un 20% manifiesta que su dependencia está ligada al eje estratégico de financiamiento y calidad y 10% al eje estratégico de financiamiento, lo que se rescata de ambos porcentajes es que conocen el plan estratégico de la institución, en realidad es lo que se quiere saber si los jefes tienen claros sus objetivos y metas, por lo tanto ellos pueden medir de forma objetiva el desempeño de las personas que están bajo su responsabilidad, si las tareas asignadas corresponden a estos.

Otro elemento, es el hecho que el 20% no respondió a la pregunta, fácilmente se puede intuir el porqué y pueden ser varias las razones: Que no conocen el plan estratégico, de la institución, que deliberadamente no contestaron o que no comprendieron la pregunta.

Tabla 19. Opinión de los gerentes y jefes de departamento sobre la percepción de su rol dentro del proceso de evaluación de desempeño.

Frecuencia	Porcentaje	Opinión sobre el rol dentro del proceso
6	60%	Relevante y significativo
1	10%	Liderazgo
2	20%	Clave
1	10%	Es función de RRHH

De acuerdo a la tabla 19 se observa que el 60% de la población entrevistada lo define como relevante y significativo, concepto que denota la importancia del involucramiento de los jefes en el proceso de evaluación de desempeño, lo que significa que están inclinados por el compromiso y responsabilidad en la evaluación de sus empleados que de no tomarse en cuenta de pronto no se tiene el éxito que se espera en la aplicación de un instrumento.

El 20% lo define como “clave” concuerda con la opinión del 60% anterior y un 10% ambas opiniones denota la responsabilidad como gerentes o jefes y el aporte que tendrían en el desarrollo del proceso de evaluación.

Un 10% piensa que no es función del jefe inmediato, sino del departamento de Recursos Humanos aquí se pierde la perspectiva holística de la evaluación de desempeño, esto puede atribuirse al corto tiempo de desempeñar una jefatura en la institución y la falta de experiencia en la evaluación de desempeño.

Tabla 20. Sobre los indicadores que contempla el actual sistema de evaluación de desempeño.

Frecuencia	Porcentaje	Indicadores
4	40%	Los desconoce
2	20%	Ninguno
4	40%	Cobertura, eficiencia en el manejo de los recursos, capacidad de la institución de responder a las necesidades de los productores

Considerando que existe un 40% de la población entrevistada que no ha pasado por la experiencia de evaluación de desempeño, puesto que sus años de servicio en la

institución es menor a los 5 años, como se refleja en la tabla 10, estos por supuesto contestaron que los desconocen, sin embargo vale aclarar que el 20% tampoco tiene claro cuáles son los indicadores, el otro 40% menciona ciertos indicadores que según ellos son los más actos para medir el desempeño, sin embargo se observa que si no existe un proceso de planificación de la medición del desempeño no existe conocimiento claro de cuáles son los indicadores.

4.1.2 INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES.

A continuación se muestra el análisis de las opiniones de los colaboradores, en relación al actual sistema de evaluación del desempeño, información que se obtuvo al aplicar el cuestionario como instrumento de investigación.



Figura 5. Tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en el IHCAFE

En la figura 5 se puede apreciar que un 42% siendo estos la mayoría, tienen entre 1 a 5 años de antigüedad, seguido de un 23% y los colaboradores con mayor antigüedad son un 8% con más de 20 años de servicio. Este dato es relevante porque lo relacionamos con la siguiente interrogante, sobre la frecuencia con la que se aplica la evaluación de desempeño.

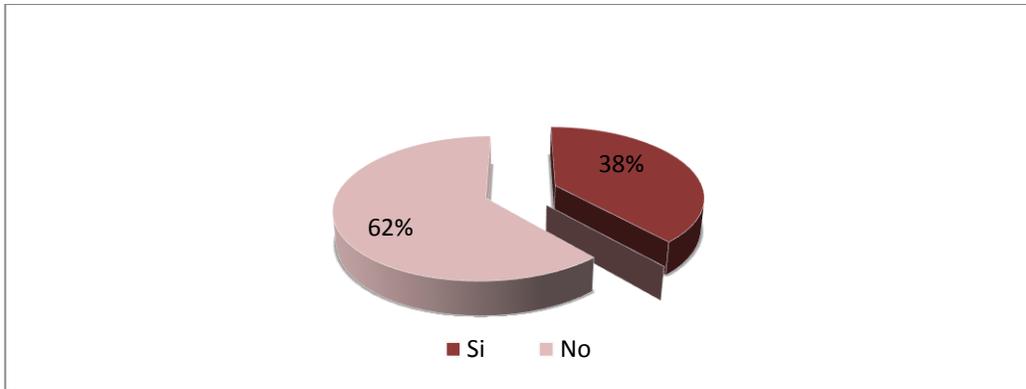


Figura 6. Opinión sobre la existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa

La figura anterior nos muestra que el 62% manifiesta que existe un sistema de evaluación de desempeño y un 38% que no existe, si se relaciona este dato con la opinión de los gerentes es similar respuesta dado que los que no han pasado por la experiencia de la evaluación, claramente opinan, que no existe, se expresa también que cuando en algunos casos se ha aplicado, este no ha sido para toda la empresa y este porcentaje del 38% cubre esta situación

Tabla 21. Relación entre la existencia o no de un sistema de evaluación, y los aspectos que éste toma en cuenta

¿ Existe en la empresa un sistema de evaluación de Desempeño?	SI (62%)		NO (38%)	
	F	%	F	%
Aspectos que toma en cuenta				
Objetivos	13	42%	0	0%
Metas	10	32%	0	0%
Cantidad de trabajo	2	6%	0	0%
Tiempo	6	20%	0	0%
TOTAL	31	100%	0	0%

En la tabla 21 es de hacer notar que la pregunta a los colaboradores cubre dos situaciones en una sola interrogante, además, de si existe o no un sistema de evaluación de desempeño, se observa la frecuencia con la aparecen los aspectos que éste toma en cuenta.

Sumando los dos primeros porcentajes: en un 74% se marca que lo que más está presente o toma en cuenta el actual sistema de desempeño, son los objetivos y metas, esto implica que si los gerentes o jefes opinan que los objetivos de los colaboradores se alinean a los de la empresa mediante la planificación según lo expuesto en tabla 12, entonces verdaderamente a ese porcentaje de la población a los cuales se les ha aplicado la evaluación de desempeño se les mide por el logro de objetivos y conocen la planificación es decir se da seguimiento a esta. El 38% que opina no existe evaluación, pues es lógico que no apunten ningún aspecto.

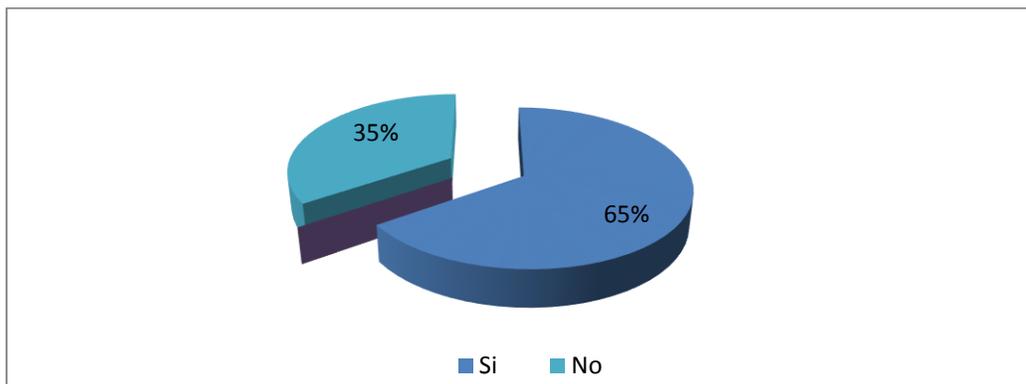


Figura 7. Opinión de los colaboradores sobre si ha sido evaluada su desempeño durante sus años de servicio en el IHCAFE.

Haciendo referencia a la figura 7, se muestra que la mayoría de los colaboradores manifiesta que ha sido evaluado su desempeño, un porcentaje de 35% indicó no haber sido evaluado. Este dato es relevante dado el hecho que no se encuentra un sistema de desempeño generalizado, es decir que se aplique para toda la empresa.

Tabla 22. Opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada.

Frecuencia	Porcentaje	Opinión
12	46%	Sin seguimiento ni practica
6	23%	No opino
1	4%	Debe ser especifica y se debe incentivar al empleado
1	4%	Ayuda a mejorar
1	4%	Es un proceso con ética
1	4%	Forma en la que se midió el trabajo
4	15%	Positiva

Debido a que la interrogante sobre si ha sido evaluado solicita al colaborador que opine con respecto a esa experiencia, el 65% que muestra la figura 7, manifestó haber sido evaluados, en la tabla 22 se observa que el 46% que es la mayoría de los colaboradores, menciona que la evaluación aplicada se dio sin seguimiento, implica que los resultados no fueron comunicados, no se supo para que fueron utilizados a los que muchos agregan que fue una pérdida de tiempo, el 23%, no opinó, lo que significa que no fue relevante, o simplemente no participo, de allí que aunque fuese evaluado no opina sobre el proceso.

Tabla 23. Opinión de los colaboradores sobre si debe evaluar el desempeño de los empleados y porque.

Frecuencia	Porcentaje	Importancia de la evaluación
11	42%	El empleado conoce que hace bien y que hace mal
3	12%	se toman decisiones
3	12%	Mejora la institución
9	35%	Se conoce si un empleado rinde o no y si no rinde apoyarlo

Según se observa en la tabla 23, la mayoría opina que la importancia de la evaluación de desempeño radica en que se conoce lo que el colaborador hace bien o mal con respecto a su trabajo, el 35% tiene una opinión similar, pero agrega el aspecto de la retroalimentación, que un colaborador necesita en el caso que en su evaluación no sea satisfactoria. Es relevante destacar que en estos porcentajes de aquellos que respondieron que no han sido evaluados (35% según la figura 7) sin embargo, opinan porque es importante la evaluación.

Tabla 24. Opinión sobre beneficios o ventajas que tiene el actual sistema de evaluación de desempeño

Frecuencia	Porcentaje	Beneficios o Ventajas
18	69%	No existen
3	12%	Conocimiento de las tareas que se realizan
3	12%	Conocimiento de debilidades y fortalezas
2	8%	se conoce la capacidad y experiencia

En la tabla anterior se observa que el 69% de los colaboradores si han sido evaluados consideran que actualmente no existen beneficios por la evaluación que se aplicó, es decir que el proceso de evaluación actual no aporta para ellos ninguna ventaja y similar respuesta se obtiene de la entrevista a los gerentes y jefes (tabla 11) implica que tanto jefes como colaboradores no ven beneficios en el termino de aumentos de sueldo o ascensos, ni ventajas, como el fortalecer sus capacidades.

Tabla 25. Opinión sobre las desventajas que se obtendrían de la evaluación de desempeño.

Frecuencia	Porcentaje	Desventaja
7	27%	Ninguna
5	19%	Despidos
7	27%	No opino
5	19%	Subjetividad
1	4%	Inadaptabilidad a los cambios
1	4%	Desmotivación del empleado por la constante vigilancia

Según la tabla anterior es importante notar que tampoco ven desventajas al momento de ser evaluados siendo que 27% manifiesta que ninguna desventaja, podría analizarse de dos enfoques diferentes; primero que incluye a aquellos que no han sido evaluados ninguna vez, y segundo los que han sido evaluados pero que sin embargo, esta no ha aportado ni ventajas ni desventajas el otro 27% no opino al respecto, un 19% manifiesta que la desventaja del sistema actual, es la subjetividad.

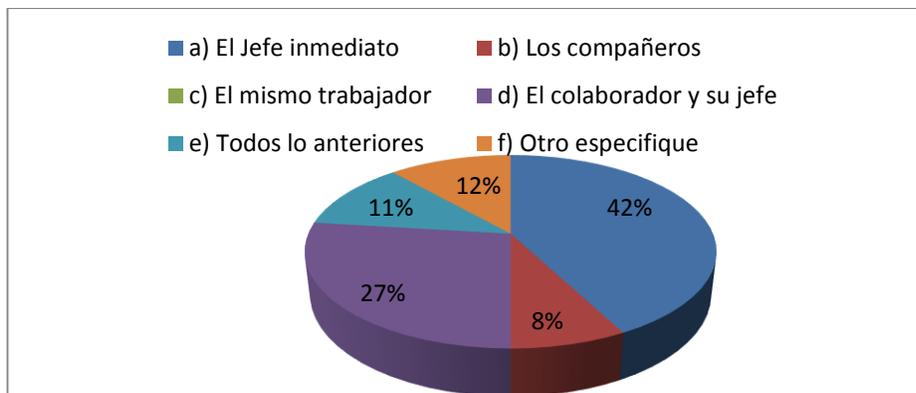


Figura 8. Opinión sobre quien es la persona indicada que debe realizar la evaluación de desempeño.

En la figura 8 podemos observar un 42% de los colaboradores manifestaron que el jefe inmediato debería realizar la evaluación de desempeño.

El 27% opina que el colaborador y el jefe, la frecuencia se marca en estas dos posiciones que habrá que considerar al momento de proponer un instrumento de evaluación, así como el método más adecuado para la institución en materia de evaluación de desempeño.

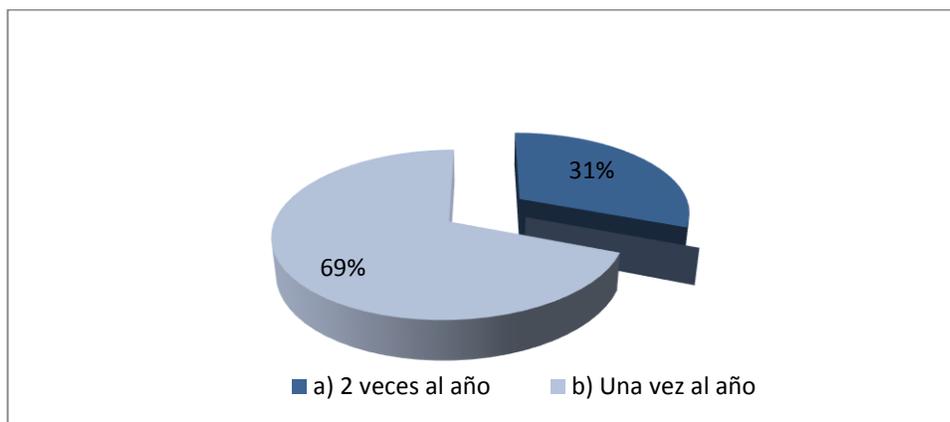


Figura 9. Opinión sobre cada cuanto tiempo se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño

En la figura 9 se observa, que la mayoría de los colaboradores responden estar de acuerdo en que se debe aplicar la evaluación una vez por año, sin embargo, una

minoría que es el 31% menciona que se debe de realizar dos evaluaciones por año, para poder conocer el desempeño de cada colaborador y así mismo poder hacer mejoras de desarrollo en el desempeño según sus debilidades presentadas en las evaluaciones.

Tabla 26. Opinión de los colaboradores acerca de las características y formas de comportamiento que consideran fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesaria	%	Deseable	%	No aplica	%
Eficiencia	17	65	5	19	0	-
Eficacia	17	65	2	8	-	-
Compromiso con la organización	17	65	2	8	-	-
Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales	17	65	3	12	1	4
Comunicación	15	58	2	8	1	4
Aprendizaje	15	58	4	15	-	-
Servicio al cliente	13	50	2	8	4	15
Orientación al logro	12	46	4	15	2	8
Autocontrol	12	46	6	23	0	-
Cantidad de trabajo	11	42	7	27	2	8
Habilidad para administrar	11	42	4	42	3	12
Trabajo en equipo	17	42	2	8	2	8
Liderazgo	10	38	6	23	4	8
Creatividad	9	35	9	35	1	4
Flexibilidad	8	31	6	23	1	4

En la tabla anterior se muestra las características y/o formas de comportamiento que los colaboradores del IHCAFE consideran elementales para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo, estas características se han ordenado en orden de mayor a menor porcentaje de importancia que le fue dado por los colaboradores, muestra que es muy necesaria la observancia de la eficiencia, eficacia, compromiso con la organización y la habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales colocando estas características como muy necesarias (65%).

Otras características siguiendo en orden de importancia que anotaron son; la comunicación y el aprendizaje y así sucesivamente siendo estas 15 características en total. La flexibilidad, es una de las menos frecuentes.

De acuerdo a esta estimación la necesidad de contar con una herramienta que de acuerdo a su plan estratégico y los descriptores de puestos se debe considerar al aplicar la evaluación de desempeño.

Tabla 27. Criterios que mide el actual instrumento de evaluación.

Frecuencia	Porcentaje	Criterios
8	31%	Ninguno
6	23%	Calidad, Cantidad
4	15%	Eficiencia
4	15%	Eficacia
2	8%	Tiempo
2	8%	Objetivos y metas

Los datos de esta tabla llaman la atención y es que el 31% muestra que ningún criterio, en esta parte es necesario recordar que una parte de la población no ha tenido la experiencia ni de aplicar, ni de ser evaluado.

Desde la perspectiva de los colaboradores, hacen su valoración en torno a lo que se tiene como una evaluación de desempeño es decir por las eventuales experiencias, por lo que la información obtenida en este punto solo corresponde parcialmente a lo que es un sistema de evaluación de desempeño

Dos colaboradores exponen enfáticamente que desconocen bajo qué criterios se evalúa el desempeño “a veces solo tenemos conocimiento que alguien está aplicando una evaluación pero no se ha evaluado a toda la institución en general”.

Durante la aplicación del cuestionario a colaboradores se indago sobre los criterios que según ellos debería considerar el instrumento de evaluación de desempeño.

Las impresiones emitidas se centraron en destacar que es prioritario comunicar a los empleados los criterios que se están tomando en consideración en el instrumento de evaluación de desempeño, para conocer si ésta unidad de medida, a su vez están

alineados a sus puestos de trabajo y actividades a desarrollar ya que algunas veces se desconocen los indicadores y no se sabe cuál es la medida del trabajo.

También se señala que se debe evaluar la responsabilidad, la autonomía y la toma de decisiones en vista que en algunos casos por la toma de decisiones han sucedido muchos incidentes críticos negativos que podrían evitarse al momento de la evaluación.

Tabla 28. Acciones que recomiendan para el seguimiento del desempeño de los colaboradores del IHCAFE.

Frecuencia	Porcentaje	Acciones recomendadas
6	23%	Motivación
6	23%	Capacitación
4	15%	Retroalimentación
4	15%	Supervisión
3	12%	Asesoramiento por el jefe
3	12%	Reconocimiento al logro

En la tabla 28, las acciones que los colaboradores recomiendan para el seguimiento del desempeño considerando en orden de prioridad las siguientes: Motivación, capacitación, retroalimentación, supervisión, asesoramiento, y reconocimiento al logro.

Entre estas acciones destaca el siguiente testimonio: “el reconocimiento al logro es necesario porque cuando alguien está trabajando bajo los estándares, políticas e indicadores y su comportamiento es sobresaliente se debe valorar el desempeño y es necesario la motivación tanto emocional como económica a través, de incentivos monetarios y no monetarios, pues estas acciones son claves para que lleven al éxito a un colaborador para su calidad de vida y a la empresa para el logro de los objetivos de la institución”

Los objetivos que debe lograrse en el puesto de trabajo

Al consultarles a los colaboradores sobre los objetivos que deben alcanzar en su puesto de trabajo, el 100% de los encuestados se refirieron que es el cumplimiento de sus metas, y es refiriéndose a la satisfacción de los productores de café a nivel nacional, a fin de que estos obtengan los beneficios con calidad total y excelencia tales como:

acceso a créditos, asistencia técnica, transferencia bancarias a productores acogidos a diferentes fideicomisos de la institución a través de bancos fiduciarios, entrega de estados financieros en tiempo y forma para conocer la situación financiera de la institución y tomar decisiones oportunas, así mismo, promocionar el café hondureño dándole diferenciación tanto a nivel nacional como internacional.

Además asegurar la entrega de información fidedigna a las diferentes organizaciones gremiales del sector.

Retroalimentación recibida luego de la realización de la evaluación de desempeño

Al referirse a la retroalimentación y seguimiento recibido posterior a la evaluación de desempeño el 100% de los colaboradores del IHCAFE, indicaron que no se les había brindado ninguna retroalimentación, por lo tanto no existe ningún plan de seguimiento para corroborar el mejoramiento de las debilidades de cada colaborador.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Los resultados de este estudio revelan que El Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), actualmente no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño estructurado que vincule los objetivos individuales con los objetivos institucionales, no se aplica de manera planificada, no existe un método claramente identificado, es subjetivo. Los resultados son desconocidos para los colaboradores y sin ninguna utilidad.
2. Las competencias que se identifican se clasifican en conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades siendo en total 15 comportamientos indicados por los colaboradores como necesarios para el adecuado desempeño de labores del puesto de trabajo.
3. La mayoría (42%) de los colaboradores considera que es el jefe inmediato que debe aplicar el instrumento de evaluación y éstos no reciben ningún tipo de capacitación más que lo que por interés propio conocen sobre evaluación de desempeño.
4. Para medir el desempeño, según los colaboradores, identifican que los indicadores son: los objetivos y metas, mientras tanto un 60% de los jefes no los conocen, indicando que no hay claridad cuáles son los indicadores.
5. El actual sistema de evaluación no tiene definido el período, es evidente que hay una desvinculación de éste con el plan estratégico y los descriptores de puestos.
6. El instrumento de evaluación que se aplica no relaciona las prioridades de la institución con los objetivos individuales, es decir que hay una desvinculación entre funciones y tareas que desempeña el colaborador con los descriptores de puesto.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Diseñar un sistema de evaluación de desempeño, con un método apropiado que vincule los objetivos institucionales con las labores e intereses del colaborador, mediante un procedimiento claro al momento de la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño.
2. Diseñar un manual que describa las competencias que son comunes a los puestos de acuerdo al tipo de funciones que desempeñan.
3. Implementar jornadas de capacitación a los gerentes y jefes sobre el proceso de evaluación, para que adquieran las competencias necesarias al momento de tabular datos y utilizar objetivamente la información que de esta resulte.
4. Utilizar los indicadores claves que se identifican en el plan estratégico y los descriptivos de puestos, que permita a los evaluados ver su desempeño, dar seguimiento a las actividades eficaces y brindar apoyo en las áreas débiles.
5. Se recomienda aplicar las evaluaciones semestralmente para que los colaboradores se familiaricen con el sistema de evaluación y ocurra la retroalimentación correspondiente a cada aplicación en el año cosecha.
6. Se recomienda el instrumento basado en el método de evaluación por medio de lista de verificación utilizando las competencias descritas en el manual.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL IHCAFE.

La propuesta expuesta a continuación, tiene como único objetivo generar un aporte aplicable, que contribuya al Instituto Hondureño del Café, al logro de sus objetivos, a través de la implementación de un sistema de evaluación, que sirva como guía, que sea democrático, participativo con una política incluyente que genere confianza entre el gerente y el colaborador.

Además, que proporcione tanto para la institución como para los colaboradores, beneficios acorde a los objetivos planteados y logrados según su evaluación.

La adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios, favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las empresas. Dicha ventaja contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los colaboradores, ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la institución; por otro lado, identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así, en un instrumento de progreso continuo que asociado a un proceso de formación, hace posible el alcance de los objetivos organizacionales.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta contempla un manual de competencias, un plan de capacitación, el método y el instrumento de evaluación a utilizar, adaptado a las características de la institución con base en el plan estratégico y puesto de trabajo, a manera de generalizar el instrumento en todos los niveles, tanto administrativos como operativos.

6.2.1 MANUAL DE COMPETENCIAS

Un sistema de evaluación del desempeño se basa en los factores que va a evaluar en el personal, los cuales se deben adaptar a las necesidades de la organización y puesto de trabajo.

Estos aspectos fueron determinados según el plan estratégico y el análisis de una muestra de los puestos de trabajo.

Estas competencias las ubicamos en conocimientos, habilidades, actitudes, y capacidades, permitiendo obtener mejores resultados a la hora de desempeñar las labores.

A continuación se muestran los factores tomados en cuenta para el modelo de evaluación del desempeño los cuales se clasifican de acuerdo al tipo de competencia que lo caracterizan:

Competencias básicas:

Capacidad de trabajo en equipo; Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la valoración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás. También implica cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

Habilidad en la comunicación de información e ideas; Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y medios de comunicación escrita más adecuados, a la tecnología disponible, al tiempo y los objetivos de la comunicación.

Relaciones Interpersonales

Considera la habilidad para tratar con respeto, amabilidad y cortesía a sus superiores, compañeros y demás personas. Considera también la capacidad para comunicarse efectivamente a todos los niveles de la organización. Las relaciones interpersonales ayudan a crear confianza y a fortalecer el proceso de retroalimentación de un grupo de trabajo; además contribuyen a mantener una buena imagen y armonía en el área de trabajo.

Responsabilidad

En la responsabilidad se considera que la persona acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, sacando el mejor provecho de su tiempo efectivo de trabajo, es cuidadoso en el manejo de recursos materiales disponibles, y cuenta con una actitud responsable en cuanto al manejo de información de tipo confidencial.

Adaptabilidad

Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Una persona debe ser al mismo tiempo flexible en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación a otros cambios.

Autocontrol

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante una provocación, oposición, hostilidad o estrés.

No se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.

Servicio al cliente

Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente, ser capaz de darle satisfacción con el menor costo, al menor tiempo y con la mayor calidad.

Compromiso con la organización

Los colaboradores se comprometen con las metas de la organización y la satisfacción del cliente.

Capacidad de Análisis y reflexión estratégica

Fragmentar y descomponer complejos en sus componentes generales y específicos.

Analizar los hechos y la información correctamente según su importancia para el logro de los objetivos. Distinguir las consecuencias de los pasos tomados con el fin de lograr un objetivo o de resolver un problema

Orientación hacia el logro y compromiso con la excelencia

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativa, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. La clave radica en la ambición en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar las metas.

Inclinado al intercambio de conocimientos y aprendizaje.

Se fundamenta en asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicado para realizar el aprendizaje, así como la capacidad de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.

Competencias funcionales:

Eficiencia

La eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Es decir, establece la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.

Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de consecución de los mismos.

Capacidad de trabajar con autonomía

Actúa sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente). Consiste en la perseverancia de mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, siempre y cuando resulte aceptable y económico para la empresa.

Iniciativa

Es la capacidad para proponer nuevas formas de realizar el trabajo, sin que se le haya solicitado previo. La iniciativa se evidencia en la solución de situaciones cotidianas y toma en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles. Implica también la habilidad para tomar sus propias decisiones, aportar ideas o soluciones oportunas a problemas en situaciones normales o bajo presión.

Calidad y cantidad de trabajo

La calidad de trabajo se refiere a la manera en que el empleado realiza su trabajo considerando si este es ordenado, oportuno y cumple con los resultados esperados.

En lo referente a cantidad de trabajo/productividad consiste en lo aceptable mínimo realizado, el empleado cumple con todas las tareas que componen su puesto en un período determinado y razonable.

Competencias de eficacia personal:

Disciplina

La clave de esta habilidad está en ser capaz de subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aún cuando no se esté de acuerdo con

ellas. También se refleja la capacidad para hacer lo que es necesario hacer en contra de lo que le gustaría hacer, en un determinado momento, entorno o situación.

Liderazgo

Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. Tiene que ver con responsables de personas en la organización. Orientar adecuada y eficazmente el desempeño de estas hacia las metas establecidas, habilidad de fijar objetivos y el seguimiento de estos, mediar conflictos.

Conocimiento del entorno y del puesto

Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo, por otro lado considerando el tiempo de permanencia del colaborador en el puesto, se evalúa el conocimiento sobre las funciones, tareas y deberes a su cargo. La capacidad de asimilación determina el tiempo de un individuo para reaccionar ante cambios de su entorno. El logro y la calidad de los resultados se incrementan a medida que el trabajador conoce mejor su puesto.

Asistencia y puntualidad

Relacionado a si el trabajador tiene llegadas tardías o ausencias a partir del período en que se realizó su última evaluación, llega a tiempo y regularmente a su trabajo.

6.2.2 PLAN DE CAPACITACION

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es así como, a partir de la información recopilada en la detección de necesidades se elabora el Plan de Capacitación.

Objetivo General:

Gestionar el mayor grado de conocimiento que todos los colaboradores deben tener sobre todas las actividades que se realizan para la implementación del sistema de evaluación de desempeño.

Objetivo específico

Brindar a los responsables del proceso de evaluación de desempeño en cada dependencia un conjunto de elementos que le permita llevar a cabo de forma objetiva la calificación de sus colaboradores

Capacitación de los evaluadores: el proceso será una capacitación a todos los gerentes y jefes de programas con personal a cargo, dicha capacitación debe contener instrucciones sobre los siguientes contenidos.

- Proceso de evaluación de desempeño
- Manual de competencias
- Método de evaluación
- Instrumento de evaluación
- Análisis de información y Tabulación de datos
- Retroalimentación

Duración: 8 horas

Evaluación

Simulación de una experiencia o material de aprendizaje.

Recursos

Humano: Personal capacitado en el tema de evaluación de desempeño (Especialista en Recursos Humanos)

Económico: El instituto cubrirá los costos que generen la inversión para la obtención de las capacitaciones ya que el facilitador de la capacitación se tendrá que contratar.

6.3.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN

Para iniciar el adecuado proceso de un sistema de evaluación de desempeño se propone el método de evaluación de desempeño mediante lista de verificación, por ser este un instrumento de fácil instrucción para los evaluadores, objetivo, económico, sencillo, que se adapta a las características de la institución en este momento, en vista que es la primera experiencia de forma sistematizada y planificada que llevará a cabo el Instituto Hondureño del Café; para los subordinados requiere poco tiempo es entendible y de fácil interpretación para los evaluados.

Es importante mencionar, que con este método una vez adquirida la experiencia la institución podrá ir aumentando el nivel de dificultad en el método de evaluación de desempeño a utilizar.

6.2.4 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El formato del instrumento de evaluación se presenta a continuación:

Tabla 29. Lista de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____										

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Conocimiento del entorno y del puesto						Calidad y cantidad de trabajo					
Responsabilidad						Liderazgo					
Autonomía						Iniciativa personal					
Capacidad para trabajar en equipo						Habilidad en la comunicación de ideas					
Relaciones interpersonales						Comunica con claridad y eficacia					
Adaptabilidad						Autocontrol					
Servicio al cliente						Compromiso con la organización					

Capacidad de análisis y reflexión estratégica					Orientación al logro y compromiso con la excelencia				
Inclinado al intercambio de conocimiento y aprendizaje					Asistencia y puntualidad				
Eficacia					Eficiencia				
					Disciplina				

La escala de evaluación de desempeño esta definida por cinco caracteres donde:

- 1= Bajo** No alcanza las expectativas de desempeño, su trabajo está muy por debajo de sus compañeros
- 2= Inconsistente** No alcanza consistentemente las expectativas de desempeño y de comportamiento y/o muy por debajo de sus compañeros
- 3= Fuerte** Entrega resultados de nivel, alcanza sus objetivos de desempeño.
- 4= Sobresaliente** Consistentemente superior a las expectativas de desempeño y de comportamiento por encima de sus compañeros.
- 5= Excepcional** Superior a las expectativas de desempeño y de comportamiento, muy por encima de sus compañeros.

6.3 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Tabla 30. Presupuesto

RECURSOS	COSTOS
Honorarios consultor	Lps. 6,000.00
Capacitación	Lps 5,000.00
Material impreso	Lps. 1,500.00
TOTAL	LPS. 12,500-00

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma de ejecución permitirá establecer los tiempos para la implementación del proceso de evaluación.

1. Selección y contratación de un experto en Dirección Recursos Humanos
- 2-Convocatoria por parte del Departamento de Recursos Humanos a los evaluadores que se van a capacitar.

El Departamento de Recursos Humanos con base a la lista de gerentes y jefes de departamento girará convocatoria con las indicaciones de lugar, fecha y tiempo de capacitación, la cual deberá girarse con 7 días de anticipación.

3-. Capacitación

Desarrollo de la temática, con una duración de 8 horas en jornadas alternas de 4 horas cada una, en horas laborables y organización del equipo evaluador.

4-. Comunicación y socialización dirigida a todo el personal técnico y administrativo.

Esta estrategia estará orientada a la difusión y comunicación del sistema de evaluación, se realizaran diversas reuniones de socialización.

5-. Aplicación del instrumento de evaluación.

Reuniones del gerente general con los gerentes y jefes de departamento, luego estos a su vez, con cada uno de los colaboradores que tiene en su área de responsabilidad, para hacer la aplicación del instrumento.

6-. Tabulación de datos y análisis de resultados.

Se establecerán jornadas de trabajo en las cuales los gerentes y jefes se reunirán para tabular y calibrar los resultados de cada uno de los evaluados, tomando en consideración el desempeño del colaborador en relación competencias requeridas y establecerán un plan de acción para la retroalimentación según corresponda.

7-. Comunicación de los resultados y retroalimentación,

Los gerentes y jefes se reúne con cada colaborador brindan retroalimentación y hace entrega de la calificación, en la entrevista con la persona evaluada se discute el resultado de la evaluación. Si el evaluado no está de acuerdo con la calificación solicitará entrevista con el jefe de Recursos Humanos, este analiza las objeciones y los puntos de vista de ambas partes y toma la decisión final con respecto al resultado de la evaluación.

Los gerentes y jefes brindaran un informe sobre las necesidades de capacitación y desarrollo según las debilidades en las distintas áreas, finalmente se archivan los resultados.

Tabla 31. Cronograma de ejecución.

Capacitaciones	Meses							
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Contratación del experto.								
Convocatoria por parte del Departamento de Recursos Humanos a los evaluadores que van a capacitar.								
Capacitación								
Comunicación y socialización del sistema de evaluación.								
Aplicación de la evaluación								
Tabulación de datos y análisis de resultados								
Comunicación de los resultados y retroalimentación								
Fin del procedimiento								

Ciclo de la evaluación

Para cambiar el método actual y que los colaboradores se familiaricen con el nuevo sistema de evaluación y se de la retroalimentación correspondiente, se propone realizarla dos veces al año, una vez se realice la primera experiencia.

6.5 CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Instituto Hondureño del Café, mediante la organización del equipo de evaluación llevará el control desde el inicio durante y después de la evaluación para informar a la Gerencia General de los resultados de la evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Ibañez, A., & Lopez, A. F. (1988). El proceso de la entrevista. LIMUSA.
2. Agüera, L. G. (2007). Mas allá de la Inteligencia Emocional. Madrid: COPYRIGHT.
3. Aiken, L. (2003). Tests psicológicos y evaluación. (U. D. Edición, Ed.) México: Pearson de la Educación.
4. Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias. El Diccionario. (Granica, Ed.) Buenos Aires.
5. Alles, M. (2009). Diccionario de comportamientos, La Trilogia Vol:2. 1500 comportamientos relacionadas con las competencias más utilizadas.-1° ed. Buenos Aires: Granica.
6. Ariza, A. L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Barranquilla: Uninorte.
7. Arizabela, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional- 2da Ed. Bogota: Ecoe.
8. Arrieta, J. A., & Herrera, N. F. (1999). Salarios Estratega y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
9. Barriga, F. D. (2001). Estrategias docente para un aprendizaje significativo. Mexico: McGrawHill.
10. Bohlander, Snell, Sherman. (2001). Administración de Recursos Humanos (Vol. Décimosegunda edición.). México: Thomson Learning.
11. Cabarcos, A. G. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. España: Gesbiblo.
12. Cabrera, B. I.-B.-E. (1993). programa de fortalecimiento institucional (PFI) Ministerio de Agricultura y Ganadería. San Salvador, El Salvador.
13. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
14. Coello, M. V. (2005). Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana . Universidad INTEC.
15. Danilo Herrera, A. R. (2001). Análisis de la Cadena Agroindustrial del Café. Honduras.
16. Davis, W. B. (2008). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas.(6a .Ed.). México: Mc Graw Hill.

17. Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (Vol. DÉCIMO PRIMERA EDICIÓN). México: Pearson Educación.
18. Fleitman, J. (2007). Evaluación Integral para Implantar Modelos de calidad. México: Pax.
19. García, G. L. (2011). Operaciones Administrativas de recursos Humanos. Madrid: Editex.
20. George Bohlander, S. S. (2008). Administración de recursos humano. México: Learning Cengage.
21. Instituto Hondureño del Café. (2010-2015). Plan Estratégico Anual . Tegucigalpa, M.D.C., Honduras.
22. Lopez Chanez, F. J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME 1a ed. México: PEARSON.
23. Lopez, I. G. (2007). Evaluación y Mejora continua. global bussines press.
24. Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos 2da Ed. México: Pearson.
25. Mondy, R. W. (2005). Administración de recursos humanos. México: PERARSON EDUCACIÓN.
26. Moreno Bayarno, M. G. (1977). Didáctica. México: PROGRESO.
27. Newstrom, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill.
28. Reis, D. (2007). Evaluación de Desempeño. Madrid: Dachofer ediciones profesionales S.L.U. .
29. Romero, A. C. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. España: Esic.
30. Sabin, R. G. (2005). Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. España: Ideas propias.
31. Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.
32. Snell, G. B. (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning editores.
33. Valencia, J. R. (2005). Administración moderna del personal 7a Ed. México: Cosegral.

34. William B. Wether, J. D. (1987). Administración de Personal y Recursos Humanos (Vol. Segunda Edición). México: McCRAW-HILL.
35. www.ihcafe.hn. (24 de enero de 2013). Obtenido de http://www.ihcafe.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=113

Anexos

Anexo No. 1 Escala gráfica de calificaciones

Trabajo de equipo

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)	Cubre las expectativas (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)	Modelo esperado (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)		

Resultado del logro de negocios

1	2	3	4	5
Por debajo de las expectativas (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)	Cubre las expectativas (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)	Modelo esperado (Aquí se incluyen los estándares de desempeño)		

Evaluación de resultados

Logro 1: _____

1	2	3	4	5
Bajo impacto La eficiencia o eficacia de las organizaciones se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.	Impacto moderado La eficiencia y eficacia de las operaciones mejoró mucho. La calidad de los productos mejoró mucho.	Alto impacto La eficiencia y eficacia de las operaciones mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.		

Logro 2: _____

1	2	3	4	5
Bajo impacto La eficiencia o eficacia de las organizaciones se mantuvo sin	Impacto moderado La eficiencia y eficacia de las operaciones mejoró mucho.	Alto impacto La eficiencia y eficacia de las operaciones		

cambios o mejoró de forma mínima. La calidad de los productos se mantuvo sin cambios o mejoró de forma mínima.	La calidad de los productos mejoró mucho.	mejoró enormemente. La calidad de los productos mejoró enormemente.
---	---	--

1=Malo 2=Regular 3= Normal 4=Bueno 5= Excelente

Narrativa

Áreas a desarrollar	Acciones	Fecha de evaluación

Firma del gerente: _____ **Fecha:** _____

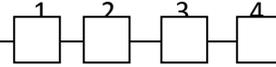
Firma del empleado: _____ **Fecha:** _____

La firma del empleado indica la recepción de esta evaluación, pero no necesariamente implica que esté de acuerdo con ella.

Fuente: (Dessler, 2009)

Parte II: Escalas de calificación para las áreas de las tareas:

<p>Puesto: Secretaria administrativa Obligaciones y responsabilidades:</p>	
<p>Obligación: Mantener registros departamentales del personal porcentaje (30%).</p>	<p>CALIFICACIÓN:</p>
<p>Uso de hojas de cálculo y otros formularios computarizados: asegurarse de que toda la información registrada del personal esté actualizada y sea precisa, incluyendo el nombre, la dirección y los datos de contacto; mantener registros precisos de todas las ausencias del personal durante un año, así como el calendario de vacaciones; mantener registros precisos de todas las prestaciones de los empleados.</p>	<p>Comentario</p>



Fuente: Janes Boford Jr., Bebbly Borkhalter y Grover Jacobs "Link Job Description to Performance Appraisals", Personnel Journal, junio de 1988, pp 135 y 136. Reproducido con permiso, Wrokforce, junio de 1988. Copyright Crain Communications, Inc.

1=Malo 2=Regular 3=Bueno 4= Excelente

Anexo 2. La Elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento _____

A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cual es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo- para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	No	+	-
---	----	---	---

Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Meme pedir ayuda	No	+	-
---	----	---	---

Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas	No	+	-
---	----	---	---

Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce	No	+	-
---	----	---	---

Tiene buena presentación Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide	No	+	-
---	----	---	---

Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad	No	+	-
---	----	---	---

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Anexo 3. Investigación de campo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre: _____	Puesto _____	Departamento: _____

<p>1. ¿Qué puede decir, respecto del desempeño del trabajador?</p> <p>2. El desempeño fue: *Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio</p>
--

Evaluación Inicial	<p>3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño?</p> <p>4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</p> <p>5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador?</p> <p>6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?</p> <p>7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?</p>
---------------------------	---

Análisis complementario	<p>8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?</p> <p>9. ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?</p>
--------------------------------	--

Planificación	<p>11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables?</p> <p>12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador?</p> <p>13. ¿Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado.</p> <p>14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?</p>
----------------------	---

Seguimiento	<p>15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma?</p> <p>16. ¿Este desempeño es característico del Empleado?</p> <p>17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias?</p> <p>18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?</p>
--------------------	--

Fuente: (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009)

Anexo 4. Método de evaluación por medio de Incidentes críticos

Evaluación del desempeño		
Nombre: _____	Puesto: _____	Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivo

Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor
--

Aspectos excepcionalmente negativo

Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

Fuente: (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009)

Anexo 4. Hoja de trabajo de incidente crítico

HOJA DE TRABAJO DE INCIDENTES CRÍTICOS			
Instrucciones: en cada una de las categorías que siguen registre incidentes específicos de la conducta de los empleados que fueron extremadamente bueno o malos,			
Nombre del Empleado: _____			
Departamento: _____		Puesto: _____	
Nombre del evaluador: _____			
PERIODO DE CALIFICACIÓN:			
Control de riesgo para la seguridad			
Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta negativa del empleado.
1/03/2006	Informó de un barrote roto en la escalera de mantenimiento y la marcó como insegura.	11/03/2006	Dejó tirada en el pasillo del almacén una mangera.
Desperdicios materiales			
10/03/2006	Seleccionó entre los vidrios rotos de un envío dañado, para recuperar matrices intactas.	11/03/2006	Uso recipientes de vidrio en actividades inadecuadas, echando a perder el vidrio.
		07/08/2006	Utilizó, en varias ocasiones, recipientes de vidrio para almacenar lejía y otras bases. Echó ácido a un recipiente de plástico, lo cual echó a perder la cubierta del mostrador.

Fuente: (Ariza, 2006)

Anexo 7. Entrevista

Buenos días (tardes)

Somos maestrantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), actualmente nos encontramos realizando el proyecto de tesis profesional en el área de Dirección de Recursos Humanos, en el tema de evaluación de desempeño en el IHCAFE.

Queremos pedir su colaboración para que nos conteste algunas preguntas, sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Es importante mencionar que las personas que se seleccionaron para este estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Así mismo, las opiniones de todos los entrevistados serán agregadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicaran datos individuales.

Departamento al que pertenece. _____

Puesto que desempeña: _____

Años de servicio _____

Resumen de sus funciones _____

INTERROGANTES

Tenemos conocimiento que el IHACFE aplica un sistema de evaluación de desempeño en relación a esto:

1-.¿Con que frecuencia se aplica la evaluación?

2-.¿Qué beneficios tiene la evaluación de desempeño para usted?

3-.¿cómo se refleja en la evaluación de desempeño el alineamiento de los objetivos individuales a los objetivos de la organización?

4-.¿Existe algún obstáculo o problema que se puede identificar en la aplicación de la evaluación de desempeño como jefe?

5-.¿Qué áreas se deben fortalecer para obtener mejores resultados al evaluar el desempeño del personal a su cargo?

6-.¿ Con qué fines se utiliza la evaluación de desempeño en la empresa?

7-.¿Cómo describe el proceso de evaluación de desempeño que ha utilizado la empresa?

8-.¿Que considera que debería cambiarse o mejorarse al actual sistema de evaluación de desempeño? Por favor comente libremente su respuesta.

9-. ¿A qué objetivos estratégicos y metas del IHCAFE responden las acciones que el personal de su dependencia, desempeña?

10-. ¿De qué forma se dan a conocer los objetivos al personal?

11-. Como percibe su rol dentro del proceso de evaluación de desempeño?

12-. Que indicadores contempla el actual sistema de evaluación de desempeño?

Fecha: _____

Muchas gracias por su colaboración. ¡¡¡¡¡

Anexo 8. Cuestionario

Cuestionario N° _____

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño del IHCAFE. Toda la información que usted nos brinde será tratada de manera confidencial.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta y describa según corresponda.

Departamento al que pertenece. _____

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el IHCAFE?

- a) 1 año a menos de 5 años
- b) 5 años a menos de 10 años
- c) 10 años a menos de 15 años
- d) 15 años a menos de 20 años
- e) Más de 20 años

2. ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación de desempeño? ¿Qué toma en cuenta?

3. ¿Le han practicado evaluaciones de desempeño en el tiempo que lleva de laborar en el IHCAFE?

- a. Si, pase a la pregunta 4
- b. No, pase a la pregunta 5

4. ¿Cuál es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada?

5. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados en el IHCAFE?

Por que?

6. ¿Qué beneficios o ventajas tiene el actual sistema de evaluación de desempeño?

7. ¿Qué desventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

8. ¿Quién considera usted que es la persona más indicada para realizar la evaluación de desempeño?

a. El jefe inmediato

b. Los compañeros

c. El mismo trabajador

d. El colaborador y su jefe

e. Todos los anteriores

f. Otro especifique _____

9. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño?

- a. () 2 Veces al año
- b. () Una vez al año
- c. Otro especifique _____

10. Marque con una (X) las características y formas de comportamiento que considera usted que son fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.

Observe que debe elegir también el nivel de importancia de la característica, indicando si es muy necesaria, deseable o si no aplica.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesaria	Deseable	No aplica
Eficiencia			
Eficacia			
Compromiso con la organización			
Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales			
Comunicación			
Aprendizaje			
Servicio al cliente			
Orientación al logro			
Autocontrol			
Cantidad de trabajo			
Habilidad de Administrar			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Creatividad			
Flexibilidad			

11. ¿Qué criterios mide el actual instrumento de evaluación?

12-. ¿Qué otros criterios debería considerar el instrumento de evaluación de desempeño?

a. _____

b. _____

c. _____

13. ¿Qué acciones recomendaría para el seguimiento del desempeño de los colaboradores del IHCAFE?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

14-. ¿Cuáles son los objetivos que debe lograr en su puesto de trabajo?

15-¿ Que retroalimentación ha recibido luego de la realización de la evaluación de desempeño?

Fecha: _____

¡Muchas Gracias!!!!

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de las variables a desarrollar.....	7
Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño con escalas gráficas.....	16
Tabla 3. Ventajas y desventajas del método de evaluación de elección forzada.....	17
Tabla 4. Ventajas y desventajas del método de Investigación de campo.....	18
Tabla 5. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño mediante los incidentes críticos.....	19
Tabla 6. Ventajas y desventajas de la Evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	23
Tabla 7. Ventajas y desventajas mediante la evaluación de 360º.....	24
Tabla 8. Descripción de la muestra de gerentes y jefes.....	33
Tabla 9. Descripción de la muestra de colaboradores.....	34
Tabla 10. Años de laborar y frecuencia con que se ha aplicado la evaluación de desempeño.....	37
Tabla 11. Opinión de los jefes sobre los beneficios del proceso de evaluación de desempeño.....	38
Tabla 12. Opinión de los empleados sobre el alineamiento de los objetivos individuales a los objetivos institucionales.....	38
Tabla 13. Opinión de los gerentes o jefes sobre si existe algún obstáculo o problema que identifiquen en la aplicación de la evaluación de desempeño...	39
Tabla 14. Opinión de los empleados sobre las áreas que se deben fortalecer para obtener mejores resultados al evaluar el desempeño del personal.....	39
Tabla 15. Opinión sobre los fines con los que se utiliza la evaluación de desempeño en la empresa.....	40
Tabla 16. Opinión sobre cómo describe el proceso de evaluación de desempeño, que ha utilizado la empresa.....	41

Tabla 17. Que considera que debe cambiarse o mejorarse al actual sistema de evaluación de desempeño.....	41
Tabla 18. Opinión sobre la correspondencia entre objetivos estratégicos y metas del IHCAFE, con las acciones que el personal realiza.....	42
Tabla 19. Opinión de los gerentes y jefes de departamento sobre la percepción de su rol dentro del proceso de evaluación de desempeño.....	43
Tabla 20. Sobre los indicadores que contempla el actual sistema de evaluación de desempeño.....	43
Tabla 21. Relación entre la existencia o no de un sistema de evaluación, y los aspectos que éste toma en cuenta.....	45
Tabla 22. Opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada.....	46
Tabla 23. Opinión de los colaboradores sobre si debe evaluar el desempeño de los empleados y porque.....	47
Tabla 24. Opinión sobre beneficios o ventajas que tiene el actual sistema de evaluación de desempeño.....	47
Tabla 25. Opinión sobre las desventajas que se obtendrían de la evaluación de desempeño.....	48
Tabla 26. Opinión de los colaboradores acerca de las características y formas de comportamiento que consideran fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.....	50
Tabla 27. Criterios que mide el actual instrumento de evaluación.....	51
Tabla 28. Acciones que recomiendan para el seguimiento del desempeño de los colaboradores del IHCAFE.....	52
Tabla 29. Lista de verificación.....	63
Tabla 30. Presupuesto.....	64
Tabla 31. Cronograma de ejecución.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama 2010-2015.....	4
Figura 2. Variables del estudio.....	7
Figura 3. Evaluación del desempeño de 360°.....	25
Figura 4. Proceso de evaluación de desempeño.....	29
Figura 5. Tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en el IHCAFE.....	44
Figura 6. Opinión sobre la existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa.....	45
Figura 7. Opinión de los colaboradores sobre si ha sido evaluada su desempeño durante sus años de servicio en el IHCAFE.....	46
Figura 8. Opinión sobre quien es la persona indicada que debe realizar la evaluación de desempeño.....	49
Figura 8. Opinión sobre quien es la persona indicada que debe realizar la evaluación de desempeño.....	49