



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO; CASO DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS**

SUSTENTADO POR:

SONIA MARIYA MATUTE MONTALVAN

ERIKA CAROLINA VALLADARES ORDOÑEZ

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

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA CALVO

**MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO; CASO DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
MARIELENA MORAZÁN**

**MIEMBROS DE LA TERNA
HENRY ANDINO
DESIREE TEJADA**



FACULTAD DE POSGRADO

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO; CASO DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS

AUTORES:

Sonia Marixa Matute Montalván y Erika Carolina Valladares Ordoñez

Resumen

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del cumplimiento de cada persona en función; de las actividades que cumple, metas y resultados alcanzados y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona sobre todo; su contribución al negocio de la organización. Este es el caso del Campo Soluciones Agrícolas; empresa con un paquete de alternativas para cubrir las necesidades del sector en temas como: riegos, equipos, semillas, fitosanitarios, veterinaria, fertilización, así como también el diseño de recursos para el financiamiento de sus clientes, destinados principalmente a cubrir las necesidades del área Hortícola con un segmento de mercado de pequeños y medianos agricultores y exportadores de tamaño medio; representando en la actualidad a fabricantes de reconocidas marcas mundiales y de países como Japón, Grecia, Colombia, El Salvador, Guatemala, España, U.S.A. e Israel. Es necesario diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal; basado en competencias y de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, que permita hacer el enlace entre la evaluación del desempeño y el resultado que se requiere de cada puesto de trabajo, siendo beneficiosa para el colaborador y la empresa. Los resultados obtenidos reflejaron que la evaluación del desempeño debe realizarse formalmente de manera periódica; capacitando a los evaluadores y brindando la debida retroalimentación y seguimiento a los evaluados, fomentando la motivación y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Palabras claves: Competencias, Desempeño, Evaluación, Sistema.



GRADUATE SCHOOL

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF PERFORMANCE MANAGEMENT, CASE CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS

BY:

Sonia Marixa Matute Montalván y Erika Carolina Valladares Ordoñez

Abstract

Performance evaluation is a systematic assessment of the compliance of each person; activities to comply, goals and achieved results and its development potential; it's a process that serves to judge or estimate the value, excellence and qualities of a person, above all; their contribution to the business of the organization. This is the case of Campo Soluciones Agrícolas; a company with a package of alternatives to meet the needs of the industry on topics such as: irrigation equipment, seeds, pesticides, veterinary, fertilization, as well as design resources to finance its customers, mainly to meet the needs of the Horticultural Area with a market segment of small and medium-sized farmers and exporters of medium size; currently representing recognized global brands in countries such as Japan, Greece, Colombia, El Salvador, Guatemala, Spain, USA and Israel. It is necessary to design and implement a system for evaluating staff performance; based on competitions and according to the strategic objectives of the company, which allows making the link between performance evaluation and the result that is required of each job, being beneficial to the employee and the company. The results obtained showed that the performance evaluation should be performed periodically; training evaluators and providing proper feedback and monitor the evaluated, encouraging motivation and commitment of employees with the company.

Key Words: Competitions, Performance, Assessment, System.

DEDICATORIA

A Dios padre todo poderoso y a su amadísimo hijo nuestro Señor Jesucristo, Él que me dio la sabiduría, inteligencia, salud y recursos para llegar a este momento especial de poder lograr esta meta.

También a mi madre **Carlota Montalván**, a mi padre **Felipe Matute Q.D.D.G.** que estoy segura que haya en el cielo está feliz por este triunfo de su querida hija, de igual forma a mi hijo **Phillip Junior**; que ya goza de la paz del Señor, a mi esposo; **Filiberto Martínez** y mis hijos **Phillip Michael y Kelly Michelle**, por brindarme todo su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles. A mi compañera de tesis **Erika Valladares** por haber trabajado siempre con entusiasmo y compromiso en todo este proceso.

Sonia Matute

En primer lugar a Dios, quien en todo momento ha sido mi guía y con su amor me dio perseverancia, sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida, con sus bendiciones y amor infinito.

A mi hijo **Jimmy David Moncada Valladares**, por haber comprendido el tiempo que dedique a este proyecto, sacrificando el tiempo que pudimos haber compartido juntos. Y a mi madre **Martha Rosario Ordoñez Rodríguez**, por su apoyo incondicional que siempre me ha brindado a lo largo de mi vida, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible lograr una meta más, en mi vida...

A mi compañera de tesis **Sonia Marixa Matute Montalván**, por haberme abierto las puertas de su casa y darme todo su apoyo, por la dedicación y compromiso que dedico al proyecto de graduación, sacrificando su vida familiar y espiritual, por sus oraciones y darme fuerzas para seguir adelante y buscar la excelencia en todo lo que haga, lo cual permitió que lográramos alcanzar una meta más en nuestra vida profesional.

Erika Valladares

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darnos la sabiduría, por abrir cada puerta y quitar todo obstáculo para la realización de este proyecto.

La elaboración de este trabajo no habría llegado a su etapa final sin la colaboración de familias, amigos, jefes y maestros. El apoyo que cada uno dio resultó en la forma y estilo de esta tesis.

En especial, un agradecimiento inmenso al PhD. Marlon Brevé Reyes; por ser la persona que nos motivó a emprender este reto, al PhD. Carlos Zelaya Oviedo, a la Lic. Marielena Morazán, y al Licenciado César Augusto Suazo Salinas, quienes nos proporcionaron una guía valiosa para la culminación de esta etapa de nuestra vida.

Agradecemos a la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas en especial a su Gerente General el Ingeniero José Antonio Jaar, por su gran disponibilidad y gentileza, y por permitirnos la apertura a la información de la institución.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| 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..... | 4 |
| 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 JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 8 |
| 2.1.1 MACRO – ENTORNO..... | 8 |
| 2.1.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN AMÉRICA LATINA..... | 8 |
| 2.1.1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 9 |
| 2.1.2 MICRO- ENTORNO..... | 11 |
| 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO..... | 13 |
| 2.1.3.1 CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS..... | 15 |
| 2.2 TEORÍAS..... | 17 |
| 2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO..... | 17 |
| 2.2.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 18 |
| 2.2.1.2 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA..... | 18 |
| 2.2.1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS..... | 20 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.1.4 | PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS..... | 21 |
| 2.2.1.5 | ANÁLISIS DE PUESTOS..... | 22 |
| 2.2.1.6 | EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO..... | 22 |
| 2.2.1.7 | PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 27 |
| 2.2.1.8 | BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 27 |
| 2.2.1.9 | PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 28 |
| 2.2.1.10 | MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 29 |
| 2.2.1.11 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS..... | 31 |
| 2.2.1.12 | NUEVAS TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 33 |
| 2.2.2 | CONCEPTUALIZACIÓN..... | 37 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA..... | | 40 |
| 3.1 | CONGRUENCIA METODOLÓGICA..... | 40 |
| 3.1.1 | MATRIZ METODOLÓGICA..... | 40 |
| 3.1.2 | DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES..... | 42 |
| 3.1.3 | DIAGRAMA DE VARIABLES..... | 43 |
| 3.2 | ENFOQUE Y MÉTODOS..... | 47 |
| 3.3 | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 48 |
| 3.3.1 | POBLACIÓN..... | 49 |
| 3.3.2 | MUESTRA..... | 50 |
| 3.3.3 | UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA..... | 50 |
| 3.4 | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS..... | 50 |
| 3.4.1 | TÉCNICAS..... | 50 |
| 3.4.2 | INSTRUMENTOS..... | 51 |
| 3.5 | FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 51 |
| 3.5.1 | FUENTES PRIMARIAS..... | 51 |
| 3.5.2 | FUENTES SECUNDARIAS..... | 52 |
| 3.6 | LIMITANTES DEL ESTUDIO..... | 52 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | | 53 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.1 | RESULTADOS DE LA ENTREVISTA..... | 53 |
| 4.2 | RESULTADOS DEL CUESTIONARIO..... | 56 |
| 4.2.1 | MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL..... | 56 |
| 4.2.2 | PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES EN RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN..... | 57 |
| 4.2.3 | PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN..... | 59 |
| 4.2.4 | CONOCIMIENTO DE LAS AREAS DE OPORTUNIDAD..... | 60 |
| 4.2.5 | CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL JEFE INMEDIATO..... | 61 |
| 4.2.6 | PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 62 |
| 4.2.7 | IMPACTO DE LA EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO..... | 63 |
| 4.2.8 | PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 65 |
| 4.2.9 | OPINIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN..... | 66 |
| 4.3 | RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN..... | 67 |
| 4.4 | ANÁLISIS FODA..... | 68 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 70 |
| 5.1 | CONCLUSIONES..... | 70 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES..... | 71 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD..... | | 72 |
| 6.2 | INTRODUCCIÓN..... | 73 |
| 6.3 | DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN..... | 74 |
| 6.3.1 | PROPOSITO DEL MANUAL..... | 74 |
| 6.3.2 | PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 74 |
| 6.3.3 | OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN..... | 74 |
| 6.3.3.1 | OBJETIVO GENERAL..... | 74 |
| 6.3.3.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 75 |
| 6.3.4 | POLÍTICAS DE EVALUACIÓN..... | 75 |
| 6.3.5 | FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN..... | 77 |

| | |
|--|------------|
| 6.3.6 FACTORES DE DESEMPEÑO..... | 78 |
| 6.3.6.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS..... | 78 |
| 6.3.6.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS..... | 80 |
| 6.3.6.3 COMPETENCIAS BÁSICAS..... | 83 |
| 6.3.7 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 87 |
| 6.3.7.1 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 87 |
| 6.4 PRESUPUESTO..... | 97 |
| 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN..... | 97 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 102 |
| ANEXOS..... | 106 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS..... | 32 |
| TABLA 2. COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN EL PUESTO OCUPADO..... | 33 |
| TABLA 3. MATRIZ DE TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 36 |
| TABLA 4. MATRIZ METODOLÓGICA..... | 41 |
| TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 44 |
| TABLA 6. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO..... | 56 |
| TABLA 7. OPINIÓN DEL ACTUAL PROCESO DE EVALUACIÓN..... | 58 |
| TABLA 8. RETROALIMENTACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 59 |
| TABLA 9. CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO..... | 60 |
| TABLA 10. CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS JEFES INMEDIATOS..... | 61 |
| TABLA 11. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 62 |
| TABLA 12. IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES..... | 64 |
| TABLA 13. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 65 |
| TABLA 14. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA NIVEL GERENCIAL Y COORDINADORES..... | 88 |
| TABLA 15. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL NIVEL TÉCNICO..... | 90 |
| TABLA 16. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO..... | 92 |
| TABLA 17. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL NIVEL OPERATIVO..... | 94 |
| TABLA 18. ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN, ACCIONES CORRECTIVAS Y FECHA DE EJECUCIÓN..... | 96 |
| TABLA 19. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| TABLA 20 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN..... | 98 |
| TABLA 21. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN..... | 100 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| FIGURA 1. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 28 |
| FIGURA 2. PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. | 29 |
| FIGURA 3. VARIABLES..... | 42 |
| FIGURA 4. DIAGRAMA DE LAS VARIABLES..... | 43 |
| FIGURA 5. DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 47 |
| FIGURA 6. DIAGRAMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 49 |
| FIGURA 7. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 57 |
| FIGURA 8. OPINIÓN DE LOS COLABORADORES EN RELACIÓN AL SISTEMA DE EVALUACIÓN..... | 58 |
| FIGURA 9. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN..... | 59 |
| FIGURA 10. CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD..... | 60 |
| FIGURA 11. CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL JEFE INMEDIATO..... | 61 |
| FIGURA 12. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN..... | 63 |
| FIGURA 13. IMPACTO DE LA EVALUACIÓN EN LA MOTIVACIÓN PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO LABORAL..... | 64 |
| FIGURA 14. PERIODICIDAD CON QUE SE REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 65 |
| FIGURA 15. ANÁLISIS FODA..... | 69 |
| FIGURA 16. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN..... | 77 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se describe la introducción, los antecedentes de la investigación, definición, el enunciado y formulación del problema; se definen las preguntas de investigación y los objetivos que se pretenden evidenciar, justificando adecuadamente el problema de estudio. Se considera un aporte significativo para hacer idóneo el proceso de evaluación del desempeño de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

1.1 INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que comprende la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Los objetivos de la administración de recursos humanos deben estar alineados con los objetivos de toda la organización.

El presente estudio contiene la justificación de su elaboración y de la elección que se hizo de elaborar un manual de evaluación del desempeño en Del Campo Soluciones Agrícolas, empresa con un paquete de soluciones para cubrir las necesidades del sector en temas como: riegos, equipos, semillas, fitosanitarios, veterinaria, fertilización, así como también el diseño de soluciones para el financiamiento de sus clientes, destinados principalmente a cubrir las necesidades del área Hortícola, con un segmento de mercado de pequeños y medianos agricultores y exportadores de tamaño medio, representando en la actualidad a fabricantes de reconocidas marcas mundiales y de países como Japón, Grecia, Colombia, El Salvador, Guatemala, España, Israel, U.S.A, y otros.

En el Capítulo I se presenta el objetivo general, el cual describe los aspectos globales a desarrollar a fin de sentar las bases para el mejoramiento del sistema de gestión del desempeño en la institución, y los objetivos específicos; los cuales se desglosan explicando los aspectos a estudiar en cada capítulo para luego proceder al

desarrollo de cada uno de los mismos. Y en el Capítulo II se exponen conceptos claves que definen los temas relevantes para la realización de este proyecto y que proporcionan los lineamientos para la gestión de los recursos humanos en las empresas.

Para estos fines, en el Capítulo III se define una metodología con un enfoque mixto; con predominio del enfoque cualitativo mediante la elaboración y aplicación de varios instrumentos de recolección de información a cuatro segmentos de la población.

El análisis de los datos obtenidos se incluye en el Capítulo IV, mediante la presentación de los resultados alcanzados y propuestas para el diseño de formularios que faciliten los procesos de administración del personal.

Después de haber desarrollado los cuatro capítulos mencionados, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que reflejan tanto las necesidades como las acciones y procesos a implementar en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas para fortalecer la gestión de su recurso humano.

Para terminar, se introduce el Capítulo VI de Aplicabilidad, en el cual se muestra el producto final, resultado del diagnóstico y del análisis realizado. Este capítulo comprende, los instrumentos que constituyen el análisis de puestos y el sistema de evaluación del desempeño.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En esta investigación se propone un manual para la evaluación del desempeño basado en competencias dirigido a todos los niveles organizacionales de la empresa.

La evaluación del desempeño, no es un tema nuevo pero ha tenido en las últimas décadas un mayor impulso; ya que las organizaciones tienen que adaptarse a los nuevos retos y a la competitividad económica. Las organizaciones han encontrado en la evaluación del desempeño una herramienta que les permite tomar decisiones

estratégicas en el área de Recursos Humanos; ya sea para promover y potenciar al capital humano, o para la capacitación y desarrollo profesional, de igual forma para la implementación del plan de incentivos o fundamentar destituciones (Chiavenato, 2011).

En nuestro país tanto las empresas del sector público como el privado han considerado que contar con un manual para la evaluación del desempeño facilita la implementación de un diseño de evaluación aplicable a cada uno de los puestos de los diferentes niveles organizacionales, y les permite efectuar el enlace entre la evaluación practicada y los resultados esperados de cada puesto, lo que contribuye a que las empresas alcancen elevados niveles de competitividad en el mercado, fomentando el sentido de compromiso, motivación y excelente desempeño de sus colaboradores.

Se ha considerado como tema de estudio el caso de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas que nace en Tegucigalpa informalmente a finales del año 1994 contando únicamente con 2 empleados siendo uno de ellos su fundador el Ingeniero Agrónomo José Antonio Jaar; en el año de 1996, se constituye como empresa formal cuando se traslada hacia la ciudad de Talanga en el Departamento de Francisco Morazán, como un distribuidor de los productos Bayer para esta zona, con un esquema de trabajo y visita técnica personalizada a los productores y agro servicios de la zona.

Para el año 2001 abrió la sucursal en Tegucigalpa en el departamento de Francisco Morazán, luego en el año 2004 la sucursal en Danlí en el departamento de El Paraíso, en el año 2006 una bodega de distribución en la ciudad de Comayagua y en el año 2010 la quinta sucursal en San Pedro Sula, con la visión a futuro de aperturar una bodega de distribución en Ocotepeque y el seis de enero del año 2014 inició operaciones en la República de Nicaragua, con sede en Estelí, bajo ese mismo concepto.

En la actualidad Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa con un paquete de alternativas para cubrir las necesidades del sector en temas como: riegos, equipos, semillas, fitosanitarios, veterinaria, fertilización, así como también ha diseñado

soluciones para el financiamiento de sus clientes, destinados principalmente a cubrir las necesidades del área Hortícola, con un segmento de mercado de pequeños y medianos agricultores y exportadores de tamaño medio, representando en la actualidad a fabricantes de reconocidas marcas mundiales y de países como Japón, Grecia, Colombia, El Salvador, Guatemala, España, Israel, U.S.A, y otros.

El hecho que la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas no tenga una evaluación del desempeño aplicable a cada uno de los niveles organizacionales que permita hacer el enlace entre ésta y el resultado que se requiere de cada puesto, no ha permitido la implementación de una evaluación efectiva a cada uno de sus colaboradores.

Por lo anteriormente expuesto es de trascendental importancia realizar una investigación que permita definir una estrategia para diseñar e implementar un proceso de evaluación del desempeño del personal basado en competencias y de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, que permita hacer el enlace entre la evaluación del desempeño y el resultado que se requiere de cada puesto de trabajo, de manera que sea beneficiosa tanto para el colaborador como para la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se presenta la definición del problema de investigación; en la cual se incluye el enunciado, la formulación del problema y las preguntas de investigación.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En este apartado se especifica cómo surge la idea de investigación basándose en la identificación del problema en la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

El hecho que Del Campo Soluciones Agrícolas no tenga una evaluación del desempeño aplicable en cada uno de los niveles organizacionales, que permita hacer el enlace entre ésta y el resultado que se requiere de cada puesto, no ha permitido la

implementación de una evaluación efectiva a cada uno de sus colaboradores en los tiempos establecidos.

Es necesario definir una estrategia que sirva como herramienta de análisis, reflexión, socialización y toma de decisiones en torno a la forma que se está realizando actualmente la evaluación del desempeño y los cambios necesarios a efectuar, a fin de incorporar las variables idóneas completamente verificables, mediante el diseño de una evaluación del desempeño aplicable a cada uno de los cuatro niveles organizacionales: gerentes y coordinadores, personal administrativo, personal operativo, y personal técnico, con el propósito de lograr que cada puesto de trabajo tenga el éxito esperado y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Del Campo Soluciones Agrícolas no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño aplicable en cada uno de los niveles organizacionales, que permita hacer el enlace entre ésta y el resultado que se requiere de cada puesto.

¿Es factible la implementación de alguna herramienta o sistema para mejorar el desempeño del personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las siguientes preguntas de investigación surgen de la identificación del problema que existe en la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

1. ¿Qué alternativa sería la más factible para mejorar el desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?
2. ¿Qué factor o factores potencian o limitan una evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?

3. ¿Cuáles serían las variables o factores que deben ser analizados para poder definir una herramienta idónea de evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?
4. ¿Qué otras opciones pueden considerarse para mejorar el desempeño laboral de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas?
5. ¿Qué se debe proponer como respuesta inmediata al problema planteado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del proyecto derivan de la formulación de las preguntas de investigación y se alinean a los resultados obtenidos, esto lleva a la organización a buscar una solución acorde a sus expectativas.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a que los colaboradores de la empresa Del Campo soluciones Agrícolas sean más eficientes en todos los niveles organizacionales, mediante la aplicación de un manual para la evaluación de desempeño laboral que garantice mayor gestión y crecimiento.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar que alternativa sería la más factible para mejorar el desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.
- Identificar las variables idóneas o factores que influyen en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.
- Analizar las variables o factores identificados y otras experiencias afines que ayuden a determinar el método de evaluación más idóneo para la empresa.
- Definir las mejoras al diseño de evaluación del desempeño, para que la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas posea un sistema aplicable a todos los niveles organizacionales.

- Proponer un manual para la evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones actuales tienen un carácter cambiante y dinámico, es por ello que se deben establecer objetivos estratégicos que puedan ser alcanzados, por los continuos cambios a que están expuestas, por lo que se considera de vital importancia, según Alles, (2008) diseñar un proceso de evaluación del desempeño basado en competencias que permita:

- Tomar decisiones para la promoción del personal y remuneración del puesto
- Mejorar el actual proceso de evaluación de desempeño aplicable en los diferentes niveles de la organización.
- Mejorar el proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño para que los colaboradores perciban que están siendo evaluados de manera objetiva.
- Identificar las competencias necesarias para cada puesto, eficientando con ello la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Efectuar los ajustes necesarios a la política salarial de la empresa.

Actualmente; la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, no cuenta con un diseño de evaluación del desempeño aplicable en los diferentes puestos de trabajo en cada uno de los niveles organizacionales, lo que ha impedido la efectividad del proceso de evaluación del desempeño que se ha venido aplicando.

Es por ello que diseñar un proceso de evaluación del desempeño basado en competencias contribuirá a que la organización alcance elevados niveles de competitividad en el mercado, siendo indispensable el compromiso, motivación y excelente desempeño de sus colaboradores para lograrlo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen y analizan la situación actual, las teorías de sustento, las conceptualizaciones relacionadas con el tema de investigación, las cuales sustentarán y justificarán el estudio realizado, de igual forma la importancia que tiene para la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas contar con un manual de evaluación del desempeño que le permita implementar un diseño de evaluación aplicable a cada colaborador en los diferentes puestos de trabajo en cada uno de los niveles organizacionales que permita hacer el enlace entre ésta y el resultado que se requiere de cada puesto.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este análisis se hace una comparación a nivel internacional, nacional e interno de la evolución e importancia de la evaluación del desempeño en diferentes instituciones.

2.1.1 MACRO – ENTORNO

2.1.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN AMÉRICA LATINA

La experiencia chilena es muy interesante. A partir del año 1996, se introduce el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados (SNED), misma que entrega estímulos monetarios a los docentes de los establecimientos seleccionados por su buen desempeño; la evaluación se realiza a nivel de establecimiento y tiene como criterio fundamental los resultados académicos de los alumnos.

En los últimos años la política educacional se ha focalizado en dos grandes objetivos:

- Mejorar la calidad de la educación y
- Lograr una mayor equidad en su distribución.

Existen dos características del sistema educativo chileno que acrecientan la importancia de un sistema de incentivos; como el SNED: una estructura de remuneraciones de los profesores muy plana; y una significativa dispersión del rendimiento educacional de los alumnos entre distintos tipos de establecimientos.

El SNED con el premio del desempeño de los docentes, busca incrementar la motivación de los mismos. Adicionalmente entrega información a la comunidad escolar, integrando la medición de distintos aspectos relacionados con la calidad de la enseñanza, y comparando establecimientos que atienden a una población similar en términos de sus características socioeconómicas.

Es importante puntualizar que un requisito básico para la consolidación de un esquema de evaluación e incentivos es que los establecimientos premiados sean efectivamente colegios de excelencia. En este sentido es muy importante minimizar los errores que se puedan cometer en la selección de los establecimientos de excelente desempeño, ya que puede llevar a cuestionar todo el proceso.

El SNED constituye un paso importante con relación a la introducción de evaluación del desempeño e incentivos en el sector educacional chileno, pues permite aumentar la responsabilidad pública (accountability) de los establecimientos educacionales con financiamiento estatal y relacionar los ingresos de los docentes con su desempeño. (Mizala & Romaguera, 2002)

2.1.1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se afirma que desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación viene desde tiempos remotos. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Ya en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a utilizar de una forma más sistemática gracias a la labor de Frederick Taylor. A partir de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño tienen una amplia aceptación en las empresas. (Castro Cerpa et al., 2007, p.14)

El primer país que inició a evaluar el desempeño fue Estados Unidos en 1842, en cumplimiento de una ley que promulgó el Congreso de los EEUU, haciendo obligatorio la evaluación del desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos. Luego los programas de evaluación del desempeño fueron aplicados a todas las entidades públicas y empresas privadas, considerando que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

Castro Cerpa et al. (2007) relatan algunos hechos históricos que a continuación se detallan:

- Alrededor del año 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.
- En el siglo XIX, en el sector público en Estados Unidos surgieron otros sistemas de evaluación.
- A Frederick Taylor con su “Programa de Medición de Trabajo” se le considera el precursor de la evaluación del desempeño en el sector privado.
- En la década de 1920 el crecimiento industrial llevo a una mayor formalización del proceso de evaluación: De los sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, a la elaboración de escalas gráficas de calificación, utilizando una lista de atributos personales, siendo necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la calificación de ese atributo para cada persona evaluada.
- Durante los años treinta y cuarenta se consideró más importante las características de personalidad y de la conducta de los empleados.
- En los años cincuenta tuvieron mayor atención las características más relacionadas con el trabajo lo que condujo a la introducción de la administración por objetivos.
- En la época de los sesenta el proceso de evaluación del desempeño se manejó cada vez más orientado a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- En la década de 1970, la mayoría de las organizaciones formalizaron el proceso de evaluación y realizaron algunos cambios en el campo legal lo que dio como resultado discusiones acerca de las remuneraciones por mérito y de las políticas

de promoción. De las cuales surgieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y aspiración de hacerlo más objetivo, válido y confiable. Lo que hizo posible diseñar una evaluación basada en elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.

- La búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.

Desafortunadamente la evolución de métodos opcionales de evaluación del desempeño no se ha estudiado de manera sistemática ni se ha elaborado una teoría sobre el tema.

Según Castro Cerpa et al.(2007)

Cuando aparece alguna nueva técnica de evaluación primero se alaba luego se emplea y se rechaza y posteriormente es reemplazada por una técnica nueva también muy elogiada. En consecuencia la literatura es un catálogo de formas para la evaluación del desempeño cada una con sus supuestas ventajas, partidarios y críticos. (p14)

2.1.2 MICRO- ENTORNO

Según la experiencia a nivel nacional tenemos la evaluación del desempeño en la Cervecería Hondureña donde evalúa el desempeño de sus colaboradores, mediante objetivos verificables.

La evaluación del desempeño se efectúa periódicamente por medio del perfil de puesto; para ver si el colaborador cumple con lo requerido de acuerdo con el perfil de puesto.

La evaluación del desempeño se hace en base a las metas. Las metas y objetivos están alineados y son claramente expresados.

Se utiliza el Método One on One, que es una evaluación que realizan los jefes de departamento a cada uno de sus colaboradores, para determinar cómo se están desarrollando, si están alcanzando las metas asignadas y si mantienen el promedio

óptimo de desempeño. Cuyo propósito: es que los jefes deben de realizar “1 on 1” con todos los empleados que reportan a ellos para dar seguimiento y desarrollar su desempeño. Estas reuniones deben realizarse por lo menos cada 6 semanas y un máximo de 60 minutos en duración.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son: Asegurar que las metas estén alineadas con las metas del departamento y empresa, que las metas sean acordadas entre el jefe y el colaborador, la discusión continúa de dicho proceso en el cual deben ser proactivos en la identificación de problemas y recursos evitando que se discutan solo durante las evaluaciones, y cubrir cualquier tema que sea de preocupación y desarrollar planes de acción y asegurar una comunicación fluida sobre temas relevantes. (Leiva Guillermo, s.f)

En nuestro país las empresas tanto del sector público como el privado consideran que contar con un manual para la evaluación del desempeño en la implementación de un diseño de proceso de evaluación aplicable a cada uno de los puestos de los diferentes niveles organizacionales, les permite efectuar el enlace entre la evaluación practicada y los resultados esperados de cada puesto, ya que esto contribuye a que las empresas alcancen elevados niveles de competitividad en el mercado, siendo indispensable el compromiso, motivación y excelente desempeño de sus colaboradores para lograrlo.

Pero no todas las empresas hondureñas tienen esa forma de pensar; y consideran estar más preocupadas por los procesos de reclutamiento y selección, contratación, inducción, y capacitación; dejando en un segundo plano la evaluación del desempeño y en el peor de los escenarios cuando solamente la utilizan para fundamentar procesos disciplinarios y/o separaciones de personal. En muchas ocasiones para los colaboradores el proceso de evaluación del desempeño se convierte en una amenaza a su estabilidad laboral, por lo que lo visualizan con desconfianza y muchas veces lo consideran una imposición de evaluación por parte de sus jefes inmediatos, cuando hay carencia de indicadores de medición claros.

Es por ello que la evaluación del desempeño es de suma importancia, puesto que debería considerarse como un proceso fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo aún se sigue viendo que es considerado como un proceso no tan importante, o al menos no tan necesario, como otras herramientas utilizadas especialmente en el sector público.

Se comprobó que en la realidad este tema no se ha tratado de forma aislada de la realidad, pues se ha identificado que es de gran interés para todo el sector empresarial poseer un método amparado en una política para la evaluación del desempeño, pero debido a la recesión económica en nuestro país, algunas empresas no tienen un presupuesto disponible para enlazar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño con un sistema de remuneración variable.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Del Campo Soluciones Agrícolas, no cuenta con un eficiente proceso de evaluación del desempeño para cada uno de los niveles organizacionales; que permita una evaluación objetiva en cada uno de los puestos de trabajo, así como su aporte al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente el sistema de evaluación del desempeño con el que cuenta Del Campo Soluciones Agrícolas evalúa las siguientes conductas asociadas (DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS, 2012).

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Esta conducta es el esfuerzo del empleado por conocer y resolver las necesidades del cliente. El concepto cliente incluye también a los compañeros de trabajo u otras personas que requieran apoyo, tales como proveedores, auditores, etc.

AUTODESARROLLO: Es el compromiso del empleado para decidir por sí mismo, acerca de su desarrollo lo cual implica una actitud positiva para la adquisición de nuevas habilidades y mejoramiento de los hábitos y las competencias personales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Apego afectivo a la Empresa, identificación con las metas, deseo de ser parte de ella y lealtad, expresada mediante acciones dirigidas a defenderla.

MENTALIDAD DE NEGOCIOS: Capacidad de los empleados de actuar en concordancia con los intereses de la Organización y de proponer nuevas ideas de negocios o soluciones a problemas para beneficiar a la Empresa en la consecución de sus objetivos y la utilización racional de los recursos disponibles.

SENTIDO DE ANTICIPACIÓN: Aptitud de los empleados de actuar en forma preventiva en la ejecución de sus operaciones, ante señales e indicios de situaciones que pueden afectar a la Empresa en el corto y mediano plazo.

CALIDAD HUMANA: Potencial de los empleados de cuidar los vínculos con los demás, enriquecer sus pensamientos, creencias, emociones, sentimientos, actitudes, valores, hábitos y habilidades de interacción humana, los cuales inciden directamente en la productividad de la empresa.

APERTURA HACIA EL CAMBIO: Actitud que asume el empleado frente a los cambios organizacionales, evitando la resistencia a los mismos, con la convicción de que éstos son fundamentales para el desarrollo del proceso de mejora continua en la Empresa.

ORIENTACIÓN A LA EXCELANCIA: Preocupación del empleado por realizar el trabajo de la mejor forma posible o sobrepasar los estándares establecidos, mejorando su rendimiento del pasado y su competitividad.

TRABAJO EN EQUIPO: Conducta que debe tener el empleado con sus compañeros, integrándose a grupos o equipos de trabajo, dejando de manifiesto un claro sentido de interdependencia funcional en la Empresa.

IMPACTO E INFLUENCIA: Esta conducta se refiere a la utilización por parte del empleado de estrategias de influencia para persuadir, convencer o influir en sus superiores o compañeros, para conseguir el apoyo en el desarrollo de sus planes u operaciones.

COMUNICACIÓN ASERTIVA: Es la capacidad del empleado de comunicar adecuadamente a los demás sus puntos de vista y necesidades emocionales, de manera adecuada, madura y efectiva.

Todas las conductas mencionadas anteriormente dan como resultado las siguientes escalas de puntuación:

DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS (2010) refiere:

Nivel D, (Pésimo): No cumple, presenta deficiencias habituales.

Nivel C, (Malo): Cumple, pero frecuentemente presenta deficiencias.

Nivel B, (Regular): Cumple, pero presenta pocas deficiencias esporádicas.

Nivel A, (Bueno): Cumple, con lo esperado; en algunos aspectos es sobresaliente

Nivel A+, (Excelente): Rendimiento claramente sobresaliente. (p.7)

2.1.3.1 CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS

Del Campo Soluciones Agrícolas “es una empresa que nace en Tegucigalpa informalmente a finales del año 1994 contando únicamente con 2 empleados, siendo uno de ellos su fundador el Ingeniero Agrónomo José Antonio Jaar. En el año de 1996 se constituye como empresa formal” (DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS, 2012, párr. 1). Cuando se traslada hacia la ciudad de Talanga en el Departamento de Francisco Morazán, como un distribuidor de los productos Bayer para esta zona, con un esquema de trabajo de venta tradicional y visita técnica personalizada a los productores y agro servicios de la zona.

Para el año 2001 abrimos la sucursal de Tegucigalpa en el departamento de Francisco Morazán, bajo un concepto de atención tradicional, luego bajo el mismo concepto en el año 2004 la sucursal en Danlí en el departamento de El Paraíso. Para el año 2006 se inaugura una bodega de distribución en la ciudad de Comayagua y en el

año 2012 la de Ocotepeque, continuando con la visión de expansión del negocio se apertura la quinta operación bajo el novedoso esquema de ventas autoservicio en el año 2010 en la Ciudad de San Pedro Sula.

Por lo que se decide pasar a todas las operaciones con esquema tradicional a este novedoso esquema iniciando con Danlí en el año 2010 siguiendo Talanga y Tegucigalpa a funcionar bajo este mismo concepto en el 2011y posteriormente el seis de enero del año 2014 inicia operaciones en la República de Nicaragua, con sede en Estelí, bajo ese mismo concepto.

A lo largo de estos 18 años Del Campo Soluciones Agrícolas, ha pasado por muchos cambios constantes, como ser: implementación de fusiones de empresas hermanas de los mismos socios, crecimiento en su área de influencia, hasta ser hoy un líder en el mercado Nacional con más de 100 colaboradores, caracterizándose por ser una empresa vanguardista, dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes.

En la actualidad Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa con un paquete de soluciones para cubrir las necesidades del sector en temas como: riegos, equipos, semillas, fitosanitarios, veterinaria, fertilización, así como también ha diseñado soluciones para el financiamiento de sus clientes, destinados principalmente a cubrir las necesidades del área Hortícola, con un segmento de mercado de pequeños y medianos agricultores y exportadores de tamaño medio, representando en la actualidad a fabricantes de reconocidas marcas mundiales y de países como Japón, Grecia, Colombia, El Salvador, Guatemala, España, Israel, U.S.A, y otros. (DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS, 2012, párr. 5)

MISIÓN

Proveemos tecnologías y soluciones agrícolas a través del conocimiento técnico de nuestros productos; con trabajo de campo orientado a las necesidades de las zonas de producción a nivel nacional.

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en la distribución de soluciones agrícolas y tecnológicas, que satisfagan las expectativas de calidad y con servicio personalizado para nuestros clientes.

POLÍTICA DE CALIDAD

DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS (2012) Refiere:

En Del Campo Soluciones Agrícolas nuestro compromiso con la calidad es suministrar productos y servicios de excelencia a nuestros clientes, a través de la planificación, control y mejora continua de nuestros procesos, con la comunicación y capacitación efectiva a nuestros colaboradores; facilitándoles las normas y recursos necesarios para el logro de estándares. (párr. 1)

VALORES INSTITUCIONALES

Somos una empresa comprometida con los resultados, orientados a la excelencia y calidad en nuestros servicios y productos; valoramos la lealtad, responsabilidad y el compromiso recíproco de nuestros colaboradores, proveedores, accionistas y clientes.

2.2 TEORÍAS

Seguidamente se plantean las teorías que respaldan esta investigación, se exponen las más específicas y que proporcionaron la guía para realizar una mejor investigación al momento de diseñar el instrumento y de esa forma procurar una mayor validez y una mejor perspectiva a este estudio.

2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Se considera importante destacar que el talento humano es el principal activo dentro de una estructura organizacional.

Gutiérrez (2013) afirma:

Las empresas son organizaciones que tienen su principal activo en los recursos humanos y dependen de su desempeño para alcanzar sus objetivos y sus metas que garanticen su subsistencia y su competitividad. La gestión exitosa de los recursos humanos debe alcanzarse a través de mecanismos que permitan desarrollar todo el potencial humano, el cual no es posible sin la implementación de sistemas de evaluación del desempeño. (p. 730)

En esta investigación se citan algunas de las teorías relacionadas con el recurso humano las más importantes que respaldaron esta investigación se describen a continuación.

2.2.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Administración de recursos humanos es el conjunto de prácticas y políticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas y las diferentes decisiones integradas sobre las relaciones de empleo, que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

Puesto que ninguna actividad está por completo alejada de los seres humanos (incluso los procesos y equipos automatizados fueron diseñados e instaurados por alguien), el proceso de selección, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo de recursos humanos está presente en las cinco actividades primarias. Un personal capacitado y motivado influirá significativamente en todas las actividades de la compañía, de manera que la administración de recursos humanos es una actividad de apoyo fundamental. En compañías de servicios; como los bufetes de abogados, firmas de consultoría o despachos contables, la calidad del personal es lo que el cliente compra. Por lo tanto, se trata de un componente fundamental de la cadena de valor para el éxito o fracaso de una compañía (Portel, 2006).

2.2.1.2 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPORTANCIA

Las evaluaciones se basan en las capacidades, habilidades, necesidades, cualidades y características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo para lograr los resultados de la organización.

Las evaluaciones para que sean efectivas deben orientarse en los objetivos y metas de la empresa, logrando comparar si el desempeño del colaborador va acorde con lo que se espera del puesto que ocupa dentro la empresa. Es por eso que la manera más eficaz de medir el progreso hacia el logro de estos objetivos es implementando una herramienta que permita a los colaboradores comprender el vínculo que existe entre sus esfuerzos y el alcance de las metas organizacionales.

Henríquez & Calderón, (2012) señalan:

La importancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso. (p. 59)

Dada la importancia y los beneficios de la evaluación del desempeño es preciso que toda organización implemente el proceso de evaluación para sus colaboradores; permitiendo valorar sus competencias y la medida en qué su aporte permite a la empresa alcanzar sus objetivos, debido que el propósito de las evaluaciones es mejorar la calidad del trabajo buscando la mejora continua de los colaboradores y el éxito de la empresa.

Algunas definiciones importantes de la evaluación del desempeño son las siguientes:

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación; más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (Gómez, et al. 2001)

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2007) La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un

medio mediante el cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y; en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo; la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

George & Scott (2008) refieren:

La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo menos una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos y expectativas y éxito en el desempeño. (p.348)

El análisis de los diferentes conceptos indica que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como, (Gómez et al.,2001) cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la sociedad.

2.2.1.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las personas son contratadas en las organizaciones para desempeñar un cargo específico de acuerdo a sus competencias cuando se pretende saber qué función cumple en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia, nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la atención de las personas en las tareas

organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Las competencias están ligadas con la inteligencia emocional, en situaciones estratégicas se requiere tomar decisiones como enfrentar a alguien para hacerle ver una verdad importante, una habilidad social de la inteligencia emocional “es la empatía, comprender los sentimientos del otro y su perspectiva y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las mismas cosas” (Coleman Daniel, 1999, p. 309). Es importante no darle rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, se deben manejar adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

La inteligencia emocional muestra las actitudes personales y sociales de las personas, permitiendo analizar sus competencias, sin dejar de lado lo intelectual.

La evaluación por competencias tiene como finalidad lo siguiente:

- Evidenciar objetivamente el desempeño laboral de los colaboradores.
- Lograr un juicio sobre las competencias de los colaboradores.
- Traducir el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de las competencias de los colaboradores.
- Orienta y asesora a los colaboradores evaluados; sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación o mayor esfuerzo de su parte.
- Se evalúa el manejo de los conocimientos, habilidades y destrezas logradas por el colaborador en su desempeño laboral.

2.2.1.4 PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Morales Juan & Velandia Néstor (2001) afirman: En lo referente a la gestión de recursos humanos, el análisis del puesto es su piedra angular; la descripción de

tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, criterios o estándares de desempeño son útiles tanto para los candidatos a los cargos, como para sus titulares y los supervisores de éstos. (p. 19)

Un modelo de gestión basado en competencias requiere que la administración tenga claridad en los requerimientos que necesita para la selección del recurso humano, los perfiles de puestos nos indican el nivel de conocimiento, capacidades y experiencias; básicos para la resolución de problemas, así mismo la responsabilidad que tendrá en el puesto. La posibilidad de definir perfiles profesionales favorece a la productividad y el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados esperados.

2.2.1.5 ANÁLISIS DE PUESTOS

“Es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades, el propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño de los colaboradores y la productividad de la organización” (George, Scott, & Arthur, 2001, p. 88). Para que los colaboradores se desempeñen bien en su cargo, la empresa debe establecer los criterios a evaluar según el cargo, nivel jerárquico y área de donde actúa su personal, es por ello la importancia de realizar un análisis de los puestos de acuerdo a las competencias requeridas en los descriptores de puestos.

2.2.1.6 EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación de los colaboradores en las organizaciones se ha convertido en un proceso muy importante y difícil de alcanzar de manera adecuada; por tratarse de un proceso bastante caro y requiere de mucho tiempo construirlo y perfeccionarlo, es por tal razón que las organizaciones deben concederle el tiempo y la importancia requeridos. Actualmente la mayor parte de las empresas públicas y privadas hacen esfuerzos para implementarlo y poder lograr el aporte de sus colaboradores para alcanzar sus objetivos; a continuación se detallan las etapas del proceso de evaluación del desempeño:

- PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es la etapa en que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración y la metodología de evaluación, tratando de ser coherentes en estas decisiones.

Cuando la organización reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, debe recopilar toda la información requerida para todo el proceso y precisar el escenario al que se puede enfrentar, debiendo realizar la planificación de tal forma que satisfaga efectivamente sus necesidades. Luego debe definir el objetivo que pretende alcanzar con la implementación del sistema, identificar los riesgos que puede enfrentar el proceso, definir la forma en que se realizara la evaluación y si evaluara a los empleados en base a sus resultados, sus competencias, sus características, etc..

También se debe definir quiénes serán los evaluadores y las etapas en las que pretende realizar el proceso, así como las actividades respectivas especificando el tiempo y la secuencia en que se realizara, los responsables y los recursos consignados a cada una de ellas, en aras de alcanzar el objetivo planteado.

- DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Chinchilla (2000) afirma que:

Posteriormente a la planificación del proceso de evaluación es preciso diseñar el sistema mediante el cual se llevara a cabo la evaluación, la etapa de diseño tiene como finalidad la construcción del sistema que se quiere aplicar, es necesario considerar la cultura organizacional, el perfil del puesto, los planes de trabajo y el soporte tecnológico de la organización, con el objeto que el sistema sea coherente con el contexto organizacional.

Se deben identificar las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los colaboradores, mediante el análisis de puestos, tratando de motivar a los colaboradores para que no piensen que el proceso carece de sentido, estas dimensiones deben

relacionarse con el puesto y con lo que la organización pretende evaluar (Gómez et al, 2001).

Luego se debe definir el método de evaluación, como lo indica Castillo & M.A. Aguilar, (2003) la elección del método de evaluación es muy importante para obtener los resultados deseados en relación a la cantidad y calidad de la información obtenida, los métodos utilizados pueden ser muy simples con los que se obtendrá información poca estructurada o de baja calidad, cuando se usa un método más sofisticado requiere un mayor esfuerzo en el seguimiento de los colaboradores, pero obtendrá una evaluación más completa y objetiva, al efectuar la selección del método ya se puede elaborar el instrumento de evaluación a aplicar.

Otro factor importante a considerar en esta etapa es la preparación de una escala que permita diferenciar el desempeño de los colaboradores a partir de los resultados obtenidos en la evaluación; y definir las acciones a tomar con los colaboradores de acuerdo con la diferenciación realizada. Posteriormente se debe establecer el periodo y la periodicidad de la evaluación.

- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN

En esta etapa la organización pone en práctica el sistema diseñado, es importante que antes lo socialice con los colaboradores, principalmente con relación a los aspectos que se van a evaluar porque ellos deben conocer cómo funciona el sistema, ¿cuál es el objetivo del mismo? y ¿cuál es su rol en el proceso?, de tal forma que ambas partes concuerden. Mondy & Noe (2005) refieren: “La evaluación se debe llevar a cabo con base a las expectativas de desempeño, claramente entendidas” (p. 271).

Se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, deben conocer cuál es el objetivo, lo que deben evaluar y todo lo relacionado con el sistema de evaluación. Es relevante señalar que:

La capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, que debe abarcar, como calificar a

los empleados y como realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser detalladas y destacar la importancia de otorgar calificaciones objetivas y no con prejuicios. (Mondy & Noe, 2005, p. 271)

- **RETROALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO**

Realizada la evaluación y obtenido el resultado; se procede a efectuar la entrevista

de evaluación y retroalimentación con el propósito de comunicar los resultados al colaborador y proporcionarle la retroalimentación requerida, Mondy & Noe, (2005) afirma que: para muchas personas la entrevista de evaluación es el talón de Aquiles de todo el proceso, ya que por lo general se crea un ambiente de hostilidad que puede dañar la relación jefe subordinado; por lo que para disminuir el riesgo que se den sentimientos negativos, la entrevista personal y la revisión escrita deben tener como objetivo la mejora continua del desempeño y no la crítica.

La función de la entrevista de retroalimentación:

- Si el rendimiento del empleado ha sido excelente. En este caso la entrevista sirve para felicitar al empleado y reconocer su desempeño, en ella debe participar el Jefe inmediato, Jefe inmediato superior y Gerente de Recursos Humanos.
- Si el rendimiento del empleado ha sido muy bueno, se le felicita e incentiva para que mantenga su buen grado de desempeño, dándole a conocer sus competencias y por igual la necesidad de mejora en los puntos de menor calificación, para su desarrollo.
- Cuando el resultado ha sido regular, se retroalimenta al empleado y se le induce a obtener un mejor desempeño, dándole participación para proponer acciones de mejora para el plan de mejoramiento.

Cuando el resultado ha sido satisfactorio o insatisfactorio, este tipo de retroalimentación siempre incluye la comunicación del plan de acción correctivo. Se le

notifica al empleado que debe mejorar, haciendo hincapié en los diferentes aspectos que coinciden con el mal desempeño y las acciones que se espera le ayuden a superar dicha calificación, de reincidir el empleado en su mal desempeño en la próxima evaluación, se convierte en un candidato potencial de salida por bajo desempeño.

Para aquellos empleados que han recibido una evaluación por debajo de lo normal o categoría de bueno, se debe elaborar un plan correctivo, con el objeto de mejorar el desempeño de los empleados, basándose en los niveles alcanzados en la calificación después de una evaluación de desempeño periódica.

A través de este plan se registrarán las acciones correctivas a tomar con el empleado, y el tiempo destinado para obtener cambios positivos en el desempeño o en las actitudes del empleado.

El plan es elaborado por el jefe inmediato en conjunto con el Jefe inmediato superior previo a la entrevista de retroalimentación, el que podrá contener también algunas propuestas del empleado durante la entrevista si competen o corresponden de acuerdo al criterio del Jefe inmediato.

- **RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

La retroalimentación es un elemento indispensable en el proceso de la evaluación, en esta etapa la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que se perseguían con el proceso de la evaluación; asimismo permite analizar si se llevó a cabo la planificación de manera adecuada y efectiva y sobre todo si las acciones implementadas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores fueron las más idóneas, también ayuda a determinar cuáles fueron las limitantes que se dieron durante el proceso con el propósito de ir mejorando el sistema de evaluación con la finalidad que tanto los colaboradores como la empresa se beneficien con su aplicación.

La retroalimentación de los procesos de evaluación favorece un clima laboral de respeto y confianza que motiva a los colaboradores a asumir sus responsabilidades y a estar más comprometidos con la empresa.

Mondy & Noe, (2005) afirma que: “La retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de RH debe condicionar a los gerentes a entender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario” (p.260).

2.2.1.7 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Chiavenato (2009) el propósito de evaluar el desempeño es conocer cómo se está realizando un trabajo y si deben hacerse correcciones; sin embargo las organizaciones realizan la evaluación del desempeño a fin de:

- Establecer recompensas
- Proporcionar retroalimentación
- Determinar oportunidades de desarrollo y capacitación
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Establecer programas de coaching
- Suspensiones cuando el caso lo amerite

La evaluación del desempeño y las recompensas a los colaboradores contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos tienen un buen desempeño en la ejecución de sus funciones.

2.2.1.8 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se indica en la figura 1, hay 7 beneficios de la evaluación del desempeño que benefician tanto al empleado como a la organización

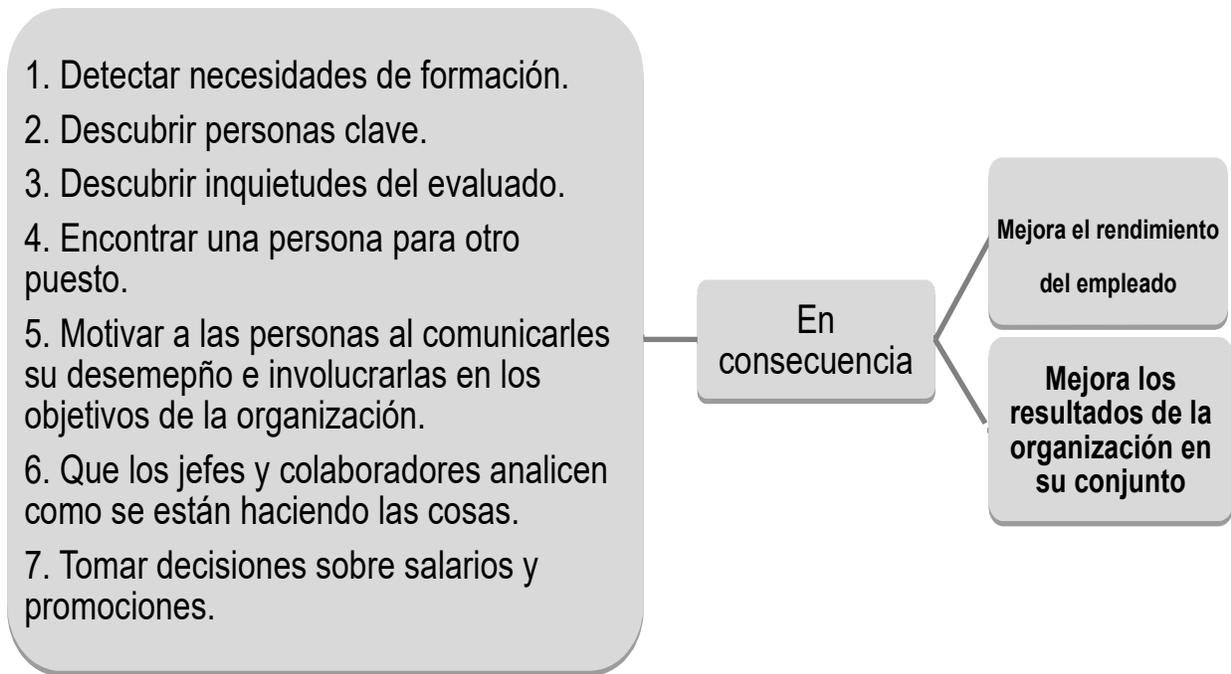


Figura 1. Beneficios de la evaluación del desempeño

Fuente: (M. A. Alles, 2010, p. 32)

2.2.1.9 PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la figura 2, se detallan los problemas comunes de la evaluación del desempeño; para evitar los mismos es necesario utilizar una adecuada herramienta de evaluación y entrenar a los evaluadores.

PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EVALUACIÓN

1. Carencia de normas

2. Utilización de criterios subjetivos

3. Aplicación de criterios poco realistas

4. Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador

5. Errores del evaluador

6. Mala retroalimentación

7. Comunicaciones negativas

Pueden ser corregidos a través de:

- a. Una buena herramienta para evaluar el desempeño.
- b. Entrenamiento a los jefes.

Figura 2. Problemas más comunes de la evaluación de desempeño

Fuente: (M. A. Alles, 2010, p. 32)

2.2.1.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2009) Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano en las organizaciones debiendo usar criterios que conlleven a la equidad y justicia, estimulando a las personas a comprometerse con el logro de los objetivos de la organización, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

❖ MÉTODOS TRADICIONALES DEL DESEMPEÑO

- Escalas Gráficas: es una tabla de doble asiento, en la se registran los factores de evaluación y las respectivas calificaciones; generalmente se utilizan tres o cinco grados de variación (optimo, bueno, regular, tolerable y malo).

- Selección Forzada: se utiliza para eliminar la superficialidad, la generalización, y la subjetividad, consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas enfocadas en varios aspectos del comportamiento.
- Investigación de campo: se fundamenta en la responsabilidad de línea y la función de staff y se lleva a cabo en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las acciones a tomar y seguimiento de los resultados.
- Incidentes Críticos: se ocupa de desempeños excepcionales, positivos o negativos, cada factor de evaluación se convierte en incidente crítico para evaluar los puntos fuertes y débiles de cada colaborador.
- Listas de Verificación: parte de una relación que enumera los factores de evaluación a considerar de cada colaborador **(Chiavenato, 2009)**.

❖ MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las empresas han buscado soluciones innovadoras y creativas, surgiendo métodos de evaluación que se caracterizan por la autoevaluación y la autodirección de las personas, mayor participación del colaborador en su desarrollo personal, enfocado en el futuro y la mejora continua, como ser:

- Evaluación participativa por objetivos: adopta una intensa relación y una visión proactiva, es democrática, participativa, incluyente y motivadora, se lleva a cabo en seis etapas: formulación de los objetivos consensuados, compromiso personal para alcanzar esos objetivos, aceptación del gerente de los recursos y medios para alcanzar los objetivos, el desempeño, monitoreo constante de los resultados y la retroalimentación.
- Evaluación de 360°: es una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Como ser el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes, proveedores y en general todas las personas que giran en torno del evaluado. (Chiavenato, 2009)

2.2.1.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se obtiene información acerca de las competencias desarrolladas por una persona y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por el puesto de trabajo. Alles (2008) señala que: “La evaluación, en consecuencia, se divide en dos partes: análisis del rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias, considerando los comportamientos y su frecuencia con el puesto ocupado por la persona a evaluar” (p. 48).

Las competencias genéricas identifican los elementos comunes que se deben tomar en cuenta en las organizaciones para responder a las necesidades del desempeño laboral.

Hay dos clases generales de competencias: competencias específicas y competencias genéricas, las genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o a todas las profesiones. Finalmente, las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión. (Tobon, 2006, p. 12)

Desde una visión integrada la competencia profesional es la suma de cuatro componentes; según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa).

De las numerosas tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas, en la tabla 1, se detallan los siguientes seis grupos, tratando de incluir aquellas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral:

Tabla 1. Clasificación de las competencias laborales genéricas

| Grupos | Competencias genéricas |
|--|---|
| Competencias de desempeño y operativas | Orientación al resultado |
| | Atención al orden, calidad y perfección |
| | Espíritu de iniciativa |
| | Búsqueda de la información |
| Competencias de ayuda y servicio | Sensibilidad interpersonal |
| | Orientación al cliente |
| Competencia de influencia | Persuasión e influencia |
| | Conciencia organizativa |
| | Construcción de relaciones |
| Competencias cognitivas | Pensamiento analítico |
| | Pensamiento conceptual |
| | Capacidades técnica, profesionales y directivas |
| Competencia de eficacia personal | Confianza en sí mismo |
| | Flexibilidad |
| | Hábitos de organización |

Fuente:(Flores Javier, 2007, p. 86)

La evaluación de competencias, juega un papel importante en las organizaciones laborales, ya que establecen una vinculación de las competencias del colaborador de acuerdo con las exigencias del puesto, valorando el desempeño de éstos o detectando las áreas de mejora. En la siguiente tabla, se muestra una clasificación en función de los puestos de ejecutivo, director y empleado.

Tabla 2. Competencias generales según el puesto ocupado

| Puesto | Competencias |
|------------|--|
| Ejecutivos | Razonamiento estratégico |
| | Liderazgo del cambio |
| | Gestión de las relaciones |
| Directores | Flexibilidad |
| | Introducción al cambio |
| | Sensibilidad interpersonal |
| | Delegación de responsabilidad |
| | Transferibilidad a diferentes entornos |
| | geográficos |
| Empleados | Flexibilidad |
| | Motivación para buscar información y capacidad de aprender |
| | Orientación hacia el logro |
| | Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo |
| | Colaboración en grupos multidisciplinarios |
| | Orientación hacia el cliente |

Fuente: (Flores Javier, 2007, p.87)

2.2.1.12 NUEVAS TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde el punto de vista conceptual el proceso sistémico de la evaluación del desempeño no ha cambiado; mas, hoy en día las empresas exitosas buscan aprovechar el potencial de sus colaboradores, adaptándose a las nuevas tendencias

que han surgido referente a la evaluación del desempeño cambiando la visión que se tenía en el pasado en contraposición de otra visión de futuro, con las cuales se pretende que las organizaciones logren soluciones creativas e innovadoras, en cuanto al logro de los objetivos propuestos. (Henríquez & Calderón, 2012). A continuación se mencionan las tendencias de la evaluación del desempeño en la actualidad:

- Propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y su vinculación con otros procesos de recursos humanos: con las nuevas tendencias, la evaluación del desempeño tiene múltiples propósitos entre ellos determinar una política de remuneraciones y compensaciones, también se puede realizar movimientos del personal como ascensos o traslados.
- Marco referencial: anteriormente no existía un marco teórico que sustentara el proceso de evaluación, la tendencia hoy en día es definir, trabajar y socializar un marco conceptual en todos los niveles de la organización.
- Evaluación como proceso: en la actualidad se reconoce que es un sistema complejo ya que al momento de evaluar se involucran muchas personas con diferentes criterios; asimismo se considera que es un proceso que debe realizarse de manera permanente.
- Fuentes de información involucradas: se ha llegado a la conclusión que las fuentes deben ser múltiples y diversas para garantizar calidad de la información del proceso de evaluación.
- Cantidad de instrumentos involucrados: se busca tener una variedad de instrumentos que enriquezcan el proceso de la evaluación, sin perder de vista la objetividad del mismo, es por ello que los instrumentos deben ser seleccionados cuidadosamente (Henríquez & Calderón, 2012).
- Calidad de los instrumentos: es un elemento muy importante, porque de acuerdo a la calidad con la que haya sido diseñado los instrumentos, impactaran en la información que obtenga al aplicarlos, lo que resulta una ventaja para la calidad final de la evaluación.

- Calidad de la medición: en la nueva era, en la que el proceso de la evaluación cada día es más complejo ha permitido que la calidad vaya mejorando en el transcurso del tiempo.
- Capacitación de los involucrados: con las nuevas tendencias la capacitación es parte integrante y fundamental en la implementación de procesos de evaluación, las personas que tienen responsabilidad en la evaluación deben ser parte de ellas, debido a la complejidad de los procesos.
- Costos involucrados: el elemento más valioso con el que cuenta las organizaciones es el talento humano, es por ello que, las organizaciones exitosas invierten en el desempeño de sus colaboradores, pues no lo miran como un gasto, sino como una inversión. La tendencia hoy en día es contar con un proceso de evaluación efectivo, que permita mejorar el desempeño de los colaboradores y estimular la productividad.
- Tiempo deseado: los procesos de evaluación requieren de tiempo y dedicación, razón por la cual las empresas, han dado importancia a este aspecto; como un nuevo costo en el que hay que invertir, ya que contar con un proceso de evaluación que cumpla con las exigencias de la empresa traerá consigo beneficios para la misma.
- Rol del evaluado: la persona evaluada en la actualidad tiene un rol activo en el proceso de la evaluación, es importante que se involucre es una fuente clave en la recolección de la información; asimismo sirve para que haya un cambio de actitud positiva hacia los procesos de evaluación, que se comprometan en el buen desempeño laboral en la empresa.
- Retroalimentación al empleado: este es un aspecto fundamental en el proceso de la evaluación, las empresas le han dado mucha importancia en la actualidad; ya que permite darle a conocer al colaborador los resultados de la evaluación y al mismo tiempo retroalimentar las áreas de mejora continua.
- Variables involucradas en el proceso: la cantidad de variables utilizadas no garantiza la calidad del proceso de evaluación, es por ello que la tendencia es reducirlas ya que lo más relevante en dicho proceso es la integridad del desempeño del colaborador con base en variables esenciales.

A continuación se muestra una “matriz de tendencias”, la cual contiene tres columnas, la columna (1) contiene conceptos técnicos asociados al proceso de evaluación del desempeño; la columna (2) hace un análisis de los elementos que se tomaban en cuenta en los sistemas de evaluación del pasado cuyos resultados eran de baja calidad y en la columna (3) se muestra la tendencia que deben tener incorporadas los sistemas de evaluación para su efectividad.

Tabla 3. Matriz de tendencias de la evaluación del desempeño

| CONCEPTO TÉCNICO (1) | PASADO (2) | TENDENCIA (3) |
|--|-----------------------------------|--|
| Fuente | Solo una | Múltiples |
| Competencias evaluadas | Solo duras | Duras y blandas |
| Importancia de las competencias evaluadas | Duras | Duras y blandas |
| Enfoque generico | Coercitivo | Colaborativo |
| Rol del Evaluado | Pasivo | Activo |
| Criterios | Generales | Específicos |
| Propósito | Unico | Múltiples |
| Periodos | Largos | Más cortos |
| Proceso | Simple | Complejo |
| Diseño | No sistémico | Sistémico |
| Estándares de desempeño | Cumplimiento de normas | Iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc. |
| Involucrados | Dos | Múltiples involucrados |
| Capacitación | Innecesaria | Fundamental |
| Sensibilización organizacional | Innecesaria | Vital |
| Vinculación con otros procesos | Casi nula | Absoluta |
| Apoyo tecnológico | Escaso | Considerable |
| Tiempo empleado | Escaso | Considerable |
| Calidad de la medición | Baja | Mediana |
| Marco referencial | Baja consideración | Alta consideración |
| Principios | No considerados | Muy considerados |
| Confirmitividad | Baja | Alta |
| Retroalimentación | Poco necesana | Muy necesaria |
| Orientación del proceso | Control | Gestión y dirección |
| Grado de involucramiento | Muy bajo | duras y blandas |
| Cantidad de los instrumentos | Bajo | Alta sofisticación |
| Costos | Muy bajos | Altos |
| Eficacia | Muy baja | Mediana |
| Orientación de la medición | A resultados | A medios, procesos, resultados y agregación de valor |
| Indicadores | Muy poco utilizados | Absolutamente necesarios |
| Retroalimentación al empleado | Casi nula | Frecuente |
| Procesos evaluados | Permanentes | Sujetos a cambio e innovación |
| Seguimiento | Nulo | Altos |
| Retroalimentación al proceso | Casi nula | Frecuente |
| Resultados | Absolutamente subjetivos | Más objetivos |
| Variables | Muchas/ todas | Pocas |
| Visión | Corto plazo | Mediano y largo plazo |
| Equipos | Unidisciplinarios | Multidisciplinarios |
| Estructura organizacional de apoyo | Centralizada (vertical) | Descentralizada (horizontal o matricial) |
| Contrato psicológico | Sumisión | Compromiso |
| Criterios de evaluación subyacentes | Minimización de costos | Optimización |
| Trabajadores como insumo del sistema de evaluación | Costo | Recurso/ inversión |
| Cargos/ roles evaluados | Roles formalmente definidos | Roles flexibles (Multifuncionalidad) |
| Orientaciones para retroalimentación | Si es que se da, es solo reactiva | Obligatoria y proactiva (estratégica) |

Fuente: Henríquez Jorge & Calderón Viviana(2012)

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En la presente investigación se nombran algunos de los términos relacionados con el recurso humano. “El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa” (Dessler, 2009, p. 11) .

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2009) afirma: Evaluación del desempeño “Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo” (p. 245).

- EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. (Flores, 2007, p.87)

- GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Gestión del desempeño es la acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el currículum vitae es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias).(Gallego, 2000, p. 67)

- PLAN ESTRATÉGICO

Daniel & Artenio (2005) refieren que: “Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8).

- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico” (Varela, 2006, p.74).

- ESTRUCTURA ORGNIZACIONAL

L. Daft (2011) Afirma: La estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización total; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre los departamentos. (p.90)

- CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional: Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. (Chiavenato, 2009, p.491)

- COMPETENCIA

Alles (2010) afirma que el término Competencia “hace referencia características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 84).

- COMPORTAMIENTO

“Comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso)” (Alles, 2009,p.33).

- PRODUCTIVIDAD

Alles (2009) refiere que: Productividad es la “capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado” (p.188)

- ORGANIZACIÓN

“Organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesto por 2 o más personas que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas” (Robbins, 2009,p.7).

- ANÁLISIS DE PUESTOS

George & Scott (2008) afirma que: “Análisis de puestos es el análisis para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos” (p. 144).

- DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misma y los objetivos fijados por la empresa y demuestra en el desempeño de| sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. (Flores, 2007, p.91)

- TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental y empresarial. Lo que incluye analizar el problema para identificar las posibles soluciones, permitiendo la toma de decisiones acertadas.(Sánchez, 1996).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, lo que incluye el tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información necesaria para realizar el estudio en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, con el propósito de dar respuesta al problema planteado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El presente estudio está basado en la propuesta del Manual de Evaluación del Desempeño de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, con el fin primordial de mejorar el proceso de evaluación del desempeño que actualmente tiene la institución.

De igual forma incluye la utilización de instrumentos para la obtención de la información y recopilación de datos por medio de: entrevistas realizadas directamente a los gerentes y a los coordinadores regionales de Del Campo Soluciones Agrícolas y cuestionario a los colaboradores de las diferentes áreas y regionales, con el fin de obtener información oportuna que permita sustentar la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación se detalla el Título, el tema, objetivo general, preguntas de investigación y los objetivos específicos planteados; con el propósito brindar una mejor lectura y comprensión a estos aspectos.

Tabla 4. Matriz metodológica

| Título | Problema | Preguntas de Investigación | Objetivos | | Variables | |
|---|---|--|--|--|--|------------------------------------|
| | | | General | Específico | Independiente | Dependiente |
| Mejoramiento del sistema de gestión del desempeño, caso Del Campo Soluciones Agrícolas. | ¿Es factible la implementación de alguna herramienta o sistema para mejorar el desempeño del personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | ¿Qué alternativa sería la más factible para mejorar el desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | Contribuir a que los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas sea más eficientes en todos los niveles organizacionales, mediante la aplicación de un manual para la evaluación de desempeño laboral que garantice mayor gestión y crecimiento. | Determinar que alternativa sería la más factible para mejorar el desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas. Identificar las variables idóneas o factores que influyen en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas | Proceso de Análisis y Descripción de puestos | Manual de evaluación del desempeño |
| | | ¿Qué factores potencian o limitan una evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | | | | |
| | | ¿Cuáles serían las variables o factores que deben ser analizados para poder definir una herramienta idónea de evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | | | Percepción de los Colaboradores | |
| | | ¿Qué otras opciones pueden considerarse para mejorar el desempeño laboral de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | | | Percepción de los Colaboradores | |

| Título | Problema | Preguntas de Investigación | Objetivos | | Variables | |
|--------|----------|---|-----------|--|---------------|-------------|
| | | | General | Específico | Independiente | Dependiente |
| | | ¿Qué se debe proponer como respuesta inmediata al problema planteado? | | Proponer un manual para la evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas | | |

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Detallamos las variables identificadas en esta investigación así como la interrelación entre las mismas.

VARIABLE DEPENDIENTE

Proponer un Manual de evaluación de desempeño para la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

VARIABLES INDEPENDIENTES

- Proceso de análisis y descripción de puestos
- Percepción de los colaboradores
- Retroalimentación



Figura 3. Variables

3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación de detalla de manera más amplia las variables con las dimensiones establecidas para el estudio.

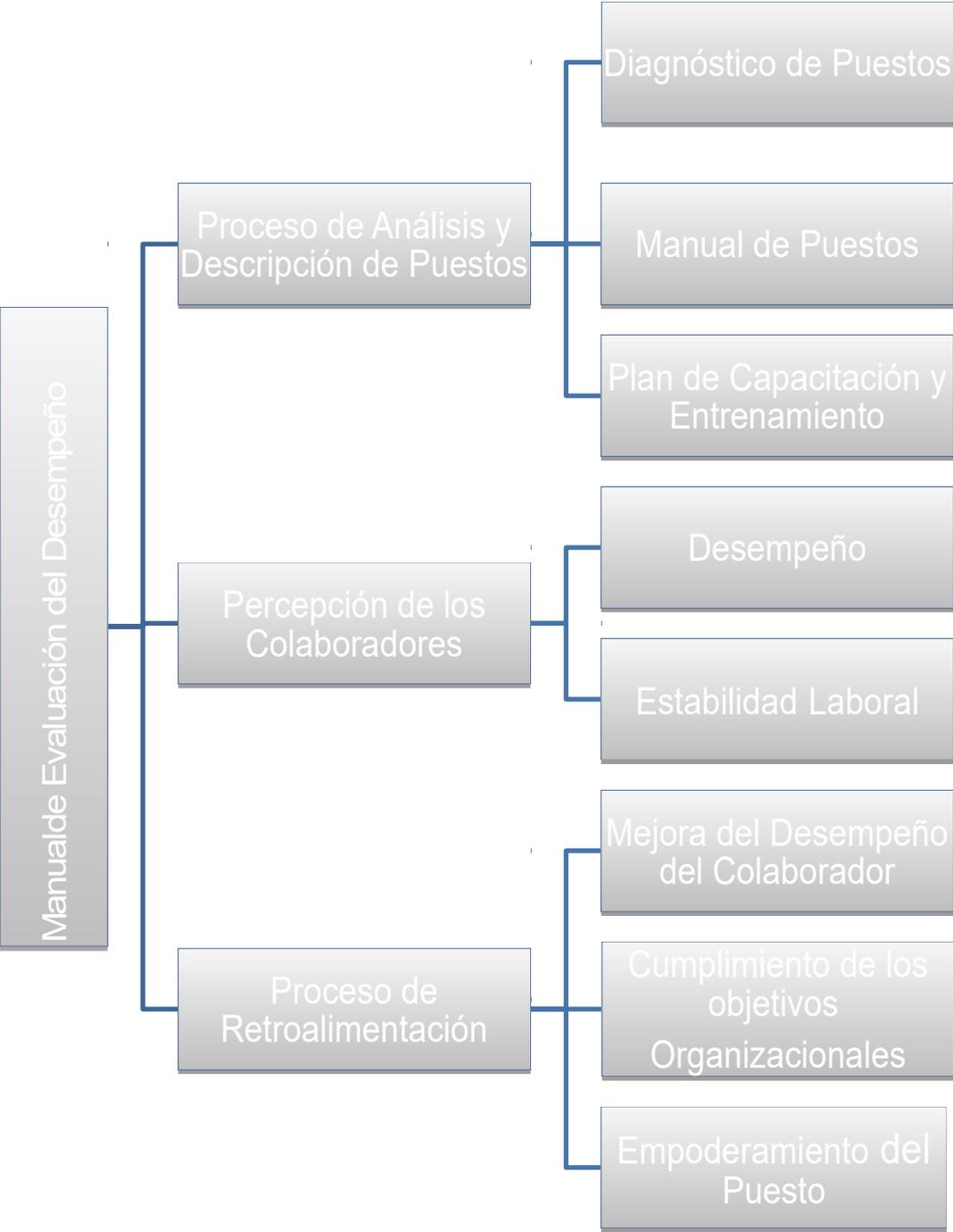


Figura 4. Diagrama de las variables

Tabla 5. Operacionalización de las Variables

| Variables independientes | Definición | | Dimensión | Indicador | Ítem | Unidades Categorías | Escala |
|--|---|--|--|---|--|---|--|
| | Conceptual | Operacional | | | | | |
| Proceso de Análisis y Descripción de puestos | “Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico” (Varela, 2006, p.74). | Una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. | <p>Diagnóstico de puestos</p> <p>Manual de puestos</p> <p>Plan de capacitación y entrenamiento</p> | <p>Análisis de Puestos</p> <p>Solicitudes de actualización de puestos</p> <p>Proceso de descripción</p> | ¿Cuáles son las competencias para cada uno de los puestos bajo su supervisión a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes? | <p>Competencias Genéricas</p> <p>Competencias Especificas</p> <p>Competencias Básicas</p> | N/A |
| Percepción de los colaboradores | “La valoración objetiva de los resultados individuales que implica la evaluación del desempeño y el estímulo que genera en sus trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.”(Fernández,2009) | Las evaluaciones se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción; ya que los colaboradores perciben a la evaluación como un método injusto. | <p>Desempeño</p> <p>Estabilidad Laboral</p> | <p>Satisfacción del evaluado</p> <p>Mejoramiento de los resultados organizacionales</p> | ¿Cómo considera la evaluación del desempeño que actualmente se realiza en Del Campo Soluciones Agrícolas? | <p>Malo</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Muy Bueno</p> <p>Excelente</p> | <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> |

Continuación de la Tabla 5. Operacionalización de las Variables

| Variable Independiente | Definición | | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Unidades (Categorías) | Escala |
|------------------------------|---|---|--|---|--|-----------------------|--------|
| | Conceptual | Operacional | | | | | |
| Proceso de Retroalimentación | <p>Los objetivos de una entrevista de retroalimentación, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mostrar al colaborador ¿cuáles son sus fortalezas? y puntos a mejorar en relación a su rol dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar que competencias debe desarrollar -Reconocer y apreciar los aportes individuales del colaborador, así como también concientizarlo de aquellas conductas positivas que está llevando a cabo para reforzar su consecución en el futuro. -Estimular al colaborador para que realice una autoevaluación sobre su desempeño dentro de su puesto de trabajo -Establecer compromisos y acuerdos.(Dirección del trabajo Gobierno de Chile) | <p>Luego de realizada la evaluación mediante cualquier modelo, es importante cerrar el círculo brindando feedback al evaluado sobre sus resultados.</p> | <p>Mejora del Desempeño del Colaborador</p> <p>Cumplimiento de los objetivos Organizacionales</p> <p>Empoderamiento del puesto</p> | <p>Plan de Capacitación</p> <p>Cumplimiento del proceso de evaluación</p> <p>Clima laboral positivo</p> | ¿Se brinda retroalimentación posteriormente a la evaluación del desempeño? | Si No | N/A |

Continuación de la Tabla 5. Operacionalización de las Variables

| Variable Dependiente | Definición | | Dimensiones | Indicador | Ítem | Unidades (Categorías) | Escala |
|------------------------------------|---|---|--|---|--|-----------------------|--------|
| | Conceptual | Operacional | | | | | |
| Manual de evaluación del desempeño | Es la guía de instrucciones para la implementación del proceso que mide el desempeño del colaborador. | Este instructivo tiene como finalidad brindar un marco referencial para realizar el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas. Servirá de guía a todos los involucrados en el proceso de evaluación a fin de garantizar su uniformidad, objetividad y continuidad del mismo asegurando que; todos los colaboradores tengan conocimiento de los parámetros por los cuales serán evaluados. | Productividad Cumplimiento de objetivos y metas institucionales Resultados | Rendimiento de las diferentes Gerencias Comparación de las evaluaciones de las diferentes Gerencias Registros de producción Archivo de entrevistas de evaluación Cumplimiento de aplicación de los periodos de evaluación | ¿Qué mejoras realizaría al proceso de evaluación del desempeño que actualmente tiene la empresa? | N/A | N/A |

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

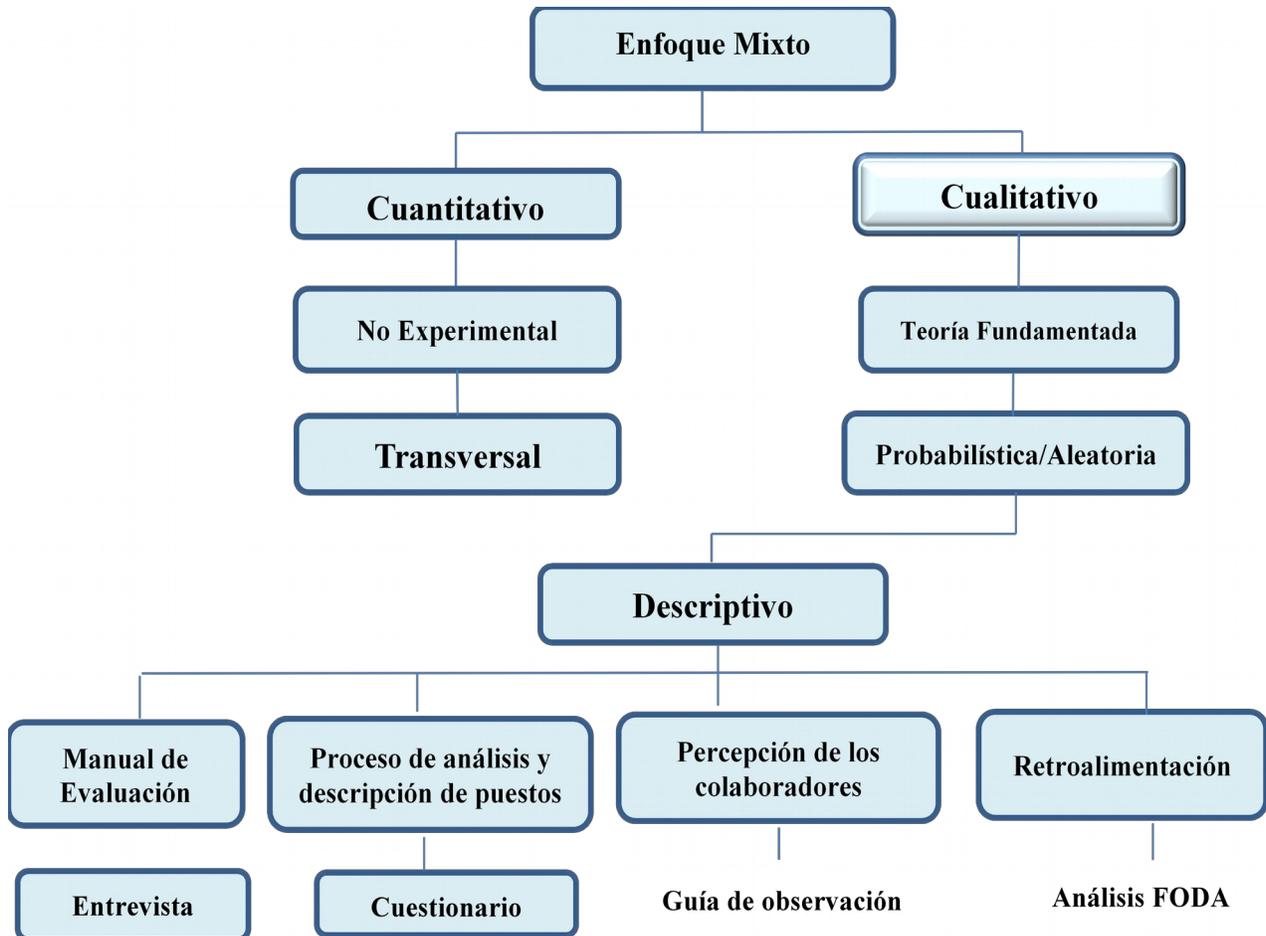


Figura 5. Diagrama del enfoque de la investigación

De acuerdo a los objetivos de este proyecto, al estudio se le dio un enfoque mixto; que representa la combinación de los enfoques Cualitativo y Cuantitativo, estos enfoques incorporan una serie de recolecciones de datos, procedimientos y diseños para responder a las preguntas de investigación plasmadas en el planteamiento del problema (Teddlie, 2003).

Dado lo anterior aclararemos que hay predominancia del enfoque cualitativo, ya que se pretendió dar respuesta a las preguntas de investigación y no precisamente probar hipótesis, de igual forma el alcance es de tipo descriptivo, de manera que se pudo conocer a través de la entrevista a los gerentes, coordinadores regionales y el cuestionario que se aplicó a los demás colaboradores de la empresa, su opinión acerca del proceso de evaluación del desempeño y de las competencias que se buscan en los colaboradores y candidatos a ocupar un puesto en la organización.

El método que se utilizó en la presente investigación es el método inductivo, además se utilizaron otros métodos como el sintético y el histórico comparativo, ya que es este un procedimiento ordenado y sistemático que nos indica de manera lógica y coherente que pasos seguir para la obtención de información beneficiosa para la investigación, brindando datos claros y precisos del tema investigado, así se obtuvo la comprobación y resultados esperados en los objetivos planteados.

Método inductivo: Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

Método Sintético: Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiar-los en su totalidad.

Método histórico-comparativo: Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético; es decir, de su origen común.(Bernal, 2010, p. 60)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es fundamental porque de esta manera se obtienen las respuestas a las interrogantes planteadas en el capítulo I, además sirve para saber si los objetivos planteados en la investigación han sido logrados. Realmente cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, ya que no existió manipulación intencional de las variables independientes, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

Como tal, corresponde ejercer la observación del fenómeno en su espacio natural en donde interrelacionan actores principales y secundarios; definiendo como actores principales a los gerentes, coordinadores regionales y demás colaboradores de la empresa.

El tipo de diseño de investigación no experimental fue el Transversal. (Hernández et al., 2010) lo describen como “el que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151). Se hizo uso del Diseño no experimental transversal porque se realizó en un tiempo oportuno, para cumplir con los objetivos de la observación.

Namakforoosh (2005) explica que el diseño de la investigación es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación; es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento.

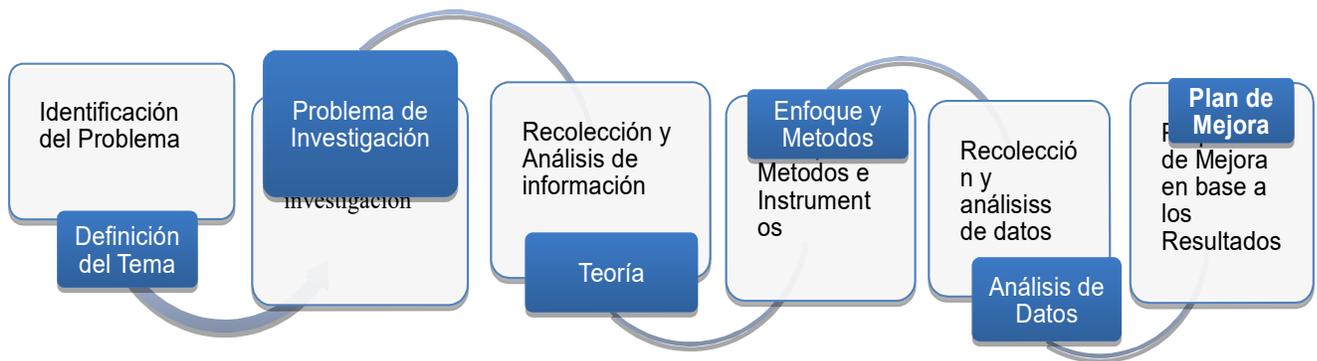


Figura 6. Diagrama del diseño de investigación

3.3.1 POBLACIÓN

La Población para la recolección de la información fueron los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, determinando realizar el estudio con 75 colaboradores de los 115 con que cuenta la empresa, la cual es una muestra por

conveniencia ya que son los puestos más representativos, los que representan el 65% del total de los colaboradores de la empresa. Con el propósito de conocer su percepción en relación al actual proceso de evaluación del desempeño.

3.3.2 MUESTRA

El tipo de muestra que se aplicó en esta investigación es Probabilística y aleatoria simple.

“En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández et al., 2010, p.176).

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA

Para fines de esta investigación la unidad de análisis fueron los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, para conocer sus expectativas en relación al proceso de evaluación del desempeño. En cuanto a la unidad de respuesta se obtuvo el porcentaje de los factores que limitan o potencian la evaluación del desempeño en la empresa.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas e instrumentos empleados para la obtención de la información se seleccionaron de acuerdo al enfoque mixto aplicado, los cuales se detallan a continuación:

3.4.1 TÉCNICAS

- ENTREVISTA. La entrevista como método subjetivo, se aplicó a los Gerentes de las diferentes áreas y coordinadores regionales de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas; con el propósito de conocer sus expectativas al realizar esta investigación. La entrevista permitió recolectar información de una manera estructurada, con el propósito de procesar dicha información e interpretarla.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario y la observación directa, los cuales se explican a continuación:

- CUESTIONARIO. El propósito del cuestionario es recolectar toda la información brindada por los colaboradores del nivel administrativo, técnico y operativo para poder proponer las mejoras al manual de evaluación del desempeño que actualmente tiene la empresa.
- OBSERVACIÓN DIRECTA. Permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y controlado (Bernal, 2006, p. 177). Se realizaron visitas a las diferentes regionales ubicadas en la ciudad de Comayagua, Danlí, Talanga y Tegucigalpa; para obtener información de primera mano en cuanto a la situación y las conductas de los colaboradores en el área de tienda enfatizando en el servicio al cliente.
- ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Este análisis nos permite tener una visión clara del panorama organizacional y establecer estrategias efectivas de mejoramiento a corto y mediano plazo.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Debido a la finalidad de la investigación las principales fuentes de información fueron los gerentes, coordinadores regionales y los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas a nivel nacional.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la fuente de información primaria, los gerentes y coordinadores regionales Del Campo Soluciones Agrícolas fueron las fuentes. Ya que son los más involucrados directamente con cada uno de los colaboradores a su cargo.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas se basaron en consultas a documentos importantes de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, libros, artículos, revistas científicas, tesis relevantes, sitios Web y CRAI, los que sirvieron de fundamento a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de información.

La principal fuente de información secundaria son los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, ya que ellos son los que brindan sus servicios profesionales y los que más se beneficiarían de la implementación de la mejora al Sistema de Evaluación del Desempeño para el desarrollo de sus objetivos de trabajo.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La principal limitante a la que se tuvo que hacer frente a lo largo de la investigación fue el poco tiempo que se tiene para desarrollar el proyecto, así como también el curso de ALFINPOS el cual consideramos debe ser impartido como parte de la clase de Metodología, con el propósito de prepararnos a lo largo de toda la carrera siendo obligatorio su uso en el proyecto de cada una de las clases que cursamos.

CÁPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo muestra los resultados de los instrumentos aplicados a los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, reflejando la percepción que éstos tienen del proceso de evaluación del desempeño que actualmente tiene la empresa y las áreas de mejora del mismo.

4.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Presentación de resultados según las preguntas planteadas.

Al dialogar con el Gerente de Desarrollo Técnico y Mercadeo y el Gerente de Créditos, Así como con los Coordinadores del Área Comercial de las Regionales de Centro Oriente, Centro Sur y Nor- Occidente se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Existe una estructura organizacional definida en su área?
 - Los gerentes y coordinadores regionales conocen la estructura organizacional y expresaron que la misma está bien definida a nivel de Gerencias, seguidamente por los Coordinadores Regionales, y por último el personal técnico, administrativo y operativo, de igual manera la cadena de mando, reconociendo claramente a los que son su superior inmediato y quiénes son sus subordinados, para lograr alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

2. ¿Cuál es el objetivo de cada puesto que se encuentra bajo su supervisión?
 - En cuanto a los objetivos de los puestos que tienen bajo su supervisión; los gerentes manifestaron que las principales responsabilidades son: generar soluciones acorde a las expectativas de los clientes, alcance de las metas de venta, seguimiento de fidelización de los clientes, dar buena atención al cliente, gestión de cobros, administración de la cartera de clientes etc. Es importante que los colaboradores de la empresa, conozcan los objetivos de los puestos, en especial los gerentes, pues esto facilita el proceso de inducción, y

retroalimentación, al conocer los resultados de la evaluación del desempeño de su equipo de trabajo.

3. ¿Cuáles son las competencias requeridas para cada uno de los puestos bajo su supervisión?

Competencias a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

- Los gerentes y coordinadores regionales muestran amplio conocimiento de las responsabilidades y competencias requeridas por los puestos bajo su supervisión, enfatizando en competencias tales como: trabajo en equipo, atención al cliente, creatividad, persuasión entre otras, por lo que consideramos que se debe diseñar un formato para el análisis de puestos, revisando los descriptores de puestos para que estos estén diseñados de acuerdo a las competencias del puesto, mismos que deben revisarse una vez al año, para ir rediseñándolos de acuerdo a las exigencias del mercado y a la definición de las estrategias, lo cual evitará las brechas entre las competencias que requiere el puesto y las que posee el colaborador.

4. ¿Qué criterios utilizaría para evaluar el desempeño del personal bajo su cargo?

- La entrevista reflejó que los gerentes y coordinadores regionales poseen conocimiento claro sobre indicadores de evaluación del desempeño que se deben utilizar en su área, como ser orientación al cliente, enfoque hacia el trabajo, evaluación de procesos, cumplimiento de la ejecución de metas, y el apego a los procedimientos establecidos.

5. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación del desempeño que utiliza con el personal bajo su cargo?

- Los gerentes y coordinadores regionales coincidieron que el proceso de retroalimentación se realiza mediante reuniones con el colaborador cada 15 días, y en el caso de la gerencia de créditos semanalmente en las cuales se le informa sobre su desempeño lo que permite identificar las áreas de mejora a fin de verificar el cumplimiento de metas y seguimiento de las actividades que el colaborador debe realizar mensualmente, así como identificar las razones por

las que el colaborador ha tenido un bajo rendimiento en su desempeño, todo ello para poder ayudarles a solucionar los problemas que se les han presentado, diseñando planes de capacitación para lograr de esta manera su corrección y fortalecimiento.

Manifestaron también que actualmente la empresa está capacitando a sus colaboradores de manera continua; lo cual es muy importante, debido al rubro de la empresa. Sin embargo consideran que el proceso de retroalimentación no ha sido del todo excelente, pues se ha fallado en el seguimiento del mismo, lo que ha sido de alguna manera una limitante para la empresa y para los colaboradores.

La retroalimentación es un elemento indispensable en el proceso de evaluación para detectar las necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño; y porque en esta etapa la organización verifica si se alcanzaron los objetivos que se perseguían con el proceso de evaluación, y se analiza si se llevó a cabo la planificación de manera adecuada y efectiva y sobre todo si las acciones implementadas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores fueron las más idóneas, así como también se determinan las limitantes que se dieron durante el proceso para ir mejorando en beneficio de la empresa y de los colaboradores.

6. ¿Qué mejoras realizaría usted al proceso de evaluación del desempeño que actualmente utiliza con el personal a su cargo?

Los gerentes y coordinadores regionales expresaron que las mejoras que realizarían al proceso de evaluación del desempeño que actualmente utilizan con el personal sería:

- Que se diseñe una herramienta que sea más específica y aplicable a cada puesto de trabajo, para que la persona que se está evaluando entienda el propósito de su evaluación, porque la que actualmente se usa está muy general, y consideran que se está siendo injusto con el personal técnico, administrativo y operativo porque se les evalúa con una herramienta que está diseñada para

puestos estratégicos, manifestaron además que la tarea no es fácil porque no han sido capacitados para aplicar las evaluaciones a sus colaboradores, evidenciándose que el actual proceso de evaluación del desempeño no está siendo aplicado de manera eficiente.

7. ¿Qué utilidad le brindan los resultados obtenidos como producto del proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo?

- Los gerentes y coordinadores regionales opinaron que la utilidad brindada por los resultados obtenidos del proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo les son de gran apoyo para: tomar decisiones referentes a movimientos del personal, ya sea para ascensos o salidas de la empresa, oportunidad de mejora a los procesos, oportunidad de crecimiento profesional. Asimismo se otorga un bono anual en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.

4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

4.2.1 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El hecho que la mayor parte de los colaboradores de la empresa sepan que su desempeño laboral es evaluado por su jefe inmediato permitió conocer las expectativas del colaborador en relación al proceso de evaluación.

Pregunta 1: ¿Considera Usted que su jefe inmediato le mide su desempeño laboral a través de un formato de evaluación?

Tabla 6. Medición del desempeño laboral por parte del jefe inmediato

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|-----------------|-----------|
| Si | 77.33 % | 58 |
| No | 22.67 % | 17 |
| Total | 100.00 % | 75 |

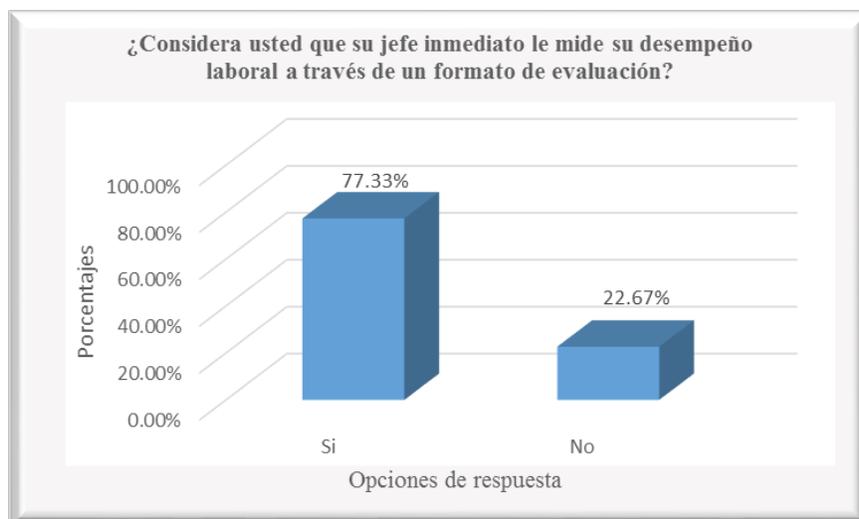


Figura 7. Medición del desempeño

Gran parte del personal de la empresa (el 77.33% de los colaboradores) reconocen que de una u otra forma su desempeño laboral es evaluado por su jefe inmediato, lo que representa para la empresa que seguirá evaluando el resto del personal, hasta alcanzar por lo menos un 90%, por tanto se confirma que es factible la aplicación de una herramienta al resto del personal, y que la mayor parte de los colaboradores son evaluados y sujetos a la mejora continua.

4.2.2 PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES EN RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN

La percepción de los colaboradores en relación al proceso de evaluación del desempeño que actualmente tiene la empresa es de vital importancia porque les permite a los colaboradores comprender el vínculo que existe entre sus esfuerzos y el alcance de las metas institucionales.

Pregunta 2: ¿Cómo considera el actual proceso de evaluación del desempeño?

Tabla 7. Opinión del actual proceso de evaluación

| Opciones de Respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|-----------------|-----------|
| Malo | 2.67 % | 2 |
| Regular | 30.66 % | 23 |
| Bueno | 28.00 % | 21 |
| Muy Bueno | 26.67 % | 20 |
| Excelente | 12.00 % | 9 |
| Total | 100.00 % | 75 |

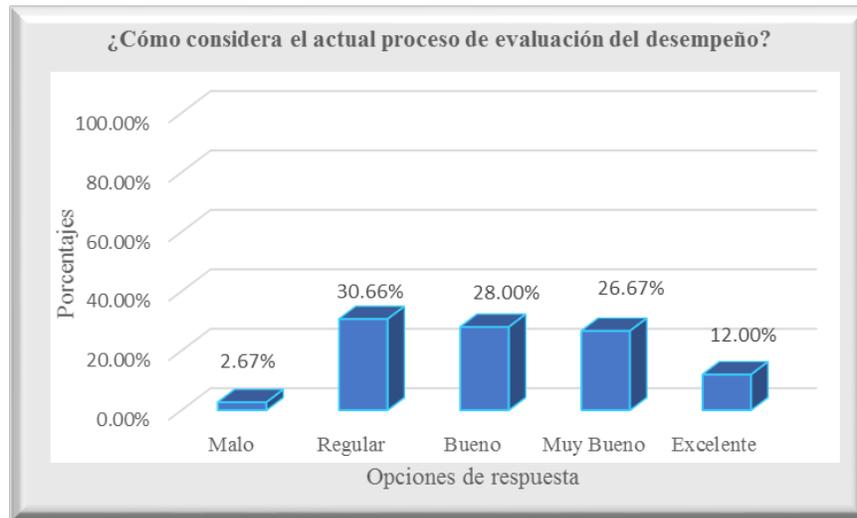


Figura 8. Opinión de los colaboradores en relación al sistema de evaluación

El análisis de los resultados muestra que existe un 2.67% que expresa inconformidad con el actual proceso de evaluación que tiene la empresa, y un 12% de los colaboradores consideran que es excelente, en su mayoría consideran que debe mejorarse a fin de que sea más específico, de manera que el evaluado comprenda la importancia de la evaluación, ya que la herramienta para evaluar que se utiliza actualmente va más dirigida a los puestos estratégicos como gerentes y coordinadores regionales. Por lo que es necesario diseñar una herramienta de evaluación que sea aplicable a todos niveles organizacionales de la empresa.

4.2.3 PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

Es importante que una vez realizada la evaluación y obtenido el resultado, se efectuó la entrevista de retroalimentación con el propósito de comunicar los resultados al colaborador y proporcionarle la retroalimentación requerida, de acuerdo al rendimiento del colaborador.

Pregunta 3: ¿Se le brinda retroalimentación sobre los resultados obtenidos de su evaluación?

Tabla 8. Retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|------------|----|
| Si | 74.67 % | 56 |
| No | 25.33 % | 19 |
| Total | 100.00 % | 75 |

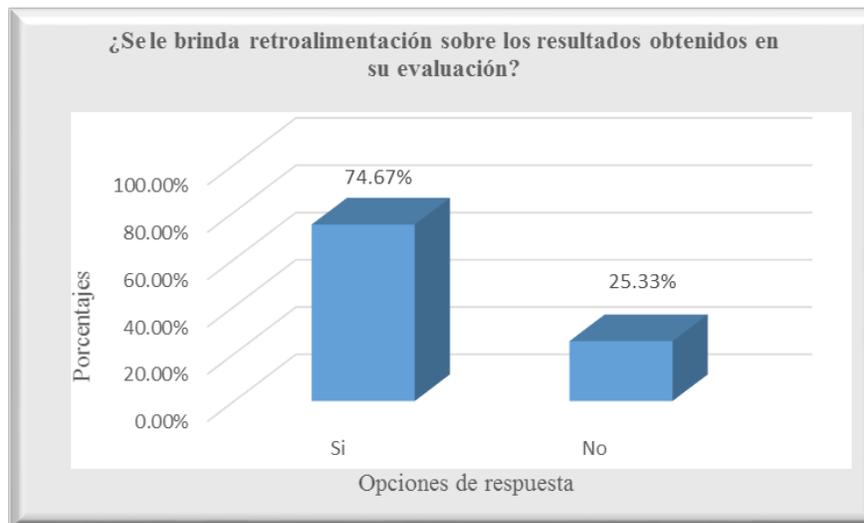


Figura 9. Proceso de retroalimentación

El 74.67% de los colaboradores afirman que si se les brinda retroalimentación como resultado de la evaluación del desempeño, sin embargo el 25.33% manifiesta que no se les brinda ningún tipo de retroalimentación, lo que significa que la empresa deberá seguir intensificando el proceso de retroalimentación en todos los niveles organizacionales, con el objetivo de lograr la mejora continua del desempeño de los colaboradores y la mejora de los resultados de la organización en su conjunto.

4.2.4 CONOCIMIENTO DE LAS AREAS DE OPORTUNIDAD

Consideramos importante que los colaboradores conozcan sus áreas de oportunidad, ya que al lograr identificarlas obtienen el beneficio de conocer exactamente en donde se pueden esforzar para mejorar en su trabajo, las cuales pueden perfeccionarse por medio de la capacitación

Pregunta 4: ¿Conoce las áreas de oportunidad que están afectando el desempeño en su trabajo?

Tabla 9. Conocimiento de las áreas de oportunidad que afectan el desempeño

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|------------|----|
| Si | 73.33 % | 55 |
| No | 26.67 % | 20 |
| Total | 100.00 % | 75 |

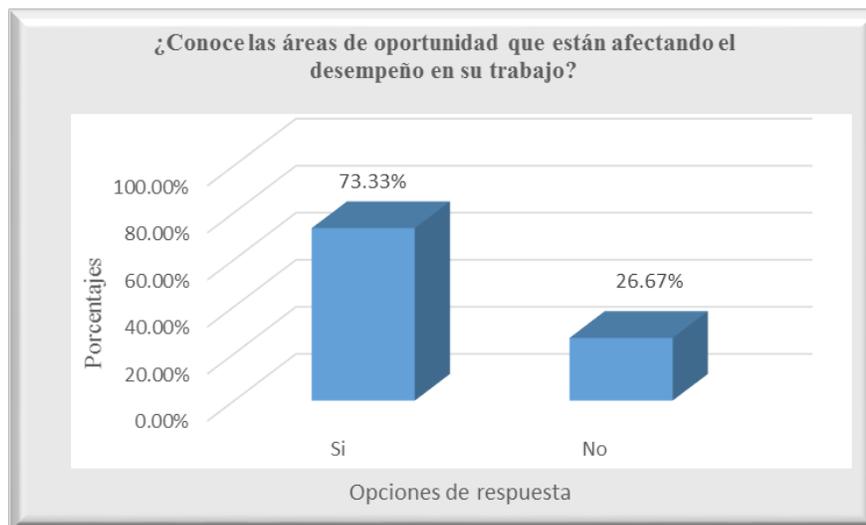


Figura 10. Conocimiento de las áreas de oportunidad

Los resultados reflejan que hay un 73.33% de los colaboradores que conocen las áreas de oportunidad que están afectando su desempeño, mientras que el 26.67% restante no las conocen, por lo que la empresa deberá implementar una metodología para detectar las necesidades de capacitación y establecer programas basados en áreas de oportunidad reales, lo que le permitirá que todos los colaboradores se

desempeñen al máximo, permitiéndole alcanzar los objetivos organizacionales para llegar al éxito.

4.2.5 CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL JEFE INMEDIATO

Es transcendental que los colaboradores presten atención a las expectativas de su jefe inmediato para ser valorado por su trabajo, ganar seguridad en su trabajo y avanzar en su carrera profesional, tratando de ser proactivos, flexibles y pensar siempre en positivo.

Pregunta 5: ¿Conoce Usted cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?

Tabla 10. Conocimiento de las expectativas de los jefes inmediatos

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|----------------|-----------|
| Si | 76.00% | 57 |
| No | 24.00% | 18 |
| Total | 100.00% | 75 |

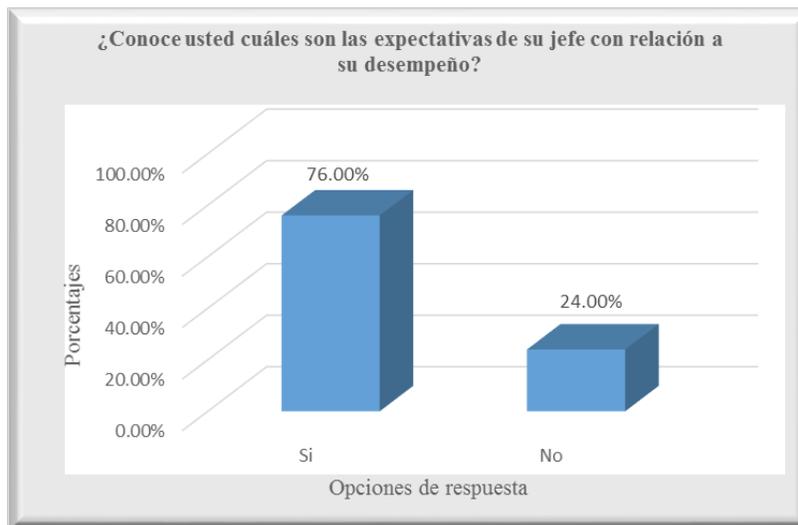


Figura 11. Conocimiento de las expectativas del jefe inmediato

De la totalidad de los colaboradores consultados un 76% consideran que conocen las expectativas de su jefe inmediato en relación a su desempeño, lo cual influye en el

mismo, debido que ellos se sienten comprometidos a cumplir con sus funciones con eficiencia, lo cual repercute significativamente en su desempeño laboral, solo un 24%, expreso que no conocen las expectativas de su jefe. Por lo que se determinó que existe una buena comunicación entre jefe y colaborador, y por consiguiente cuentan con un buen clima laboral, dándole apertura al colaborador para que pueda desarrollar su trabajo en un ambiente agradable, logrando con ello mayor efectividad en los procesos implementados por la empresa.

4.2.6 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El propósito de la evaluación del desempeño es conocer cómo se está realizando el trabajo y si deben hacerse correcciones.

Pregunta 6: ¿Según su criterio cuál de los siguientes aspectos tiene como propósito la evaluación del desempeño en la empresa?

Tabla 11. Propósitos de la evaluación del desempeño

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|---|-----------------|------------|
| Detectar necesidades de capacitación | 22.06 % | 30 |
| Realizar promociones de personal | 8.82 % | 12 |
| Motivar a los colaboradores por el desempeño | 29.41 % | 40 |
| Análisis de los resultados obtenidos en el puesto | 26.47 % | 36 |
| Mejora personal | 8.09 % | 11 |
| Separación de personal | 5.15 % | 7 |
| Total | 100.00 % | 136 |

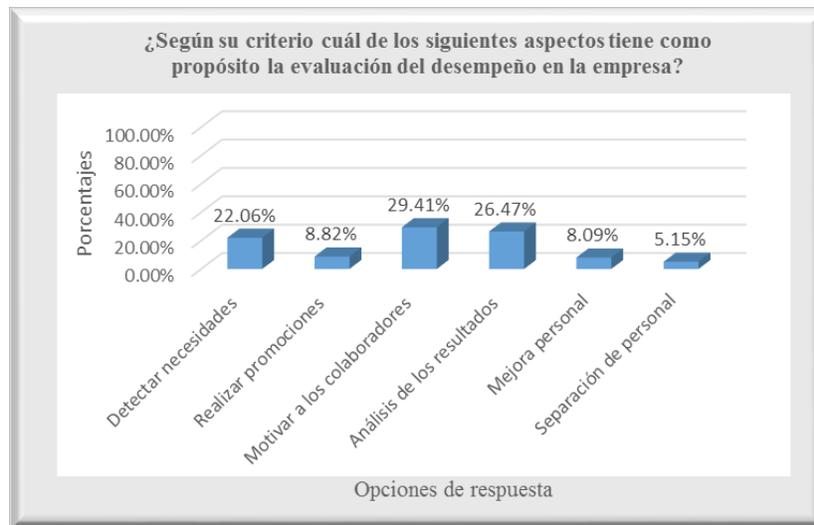


Figura 12. Propósitos de la evaluación

Por la naturaleza de esta pregunta, los 75 colaboradores consultados, de acuerdo a su criterio eligieron varias opciones, fueron pocos los colaboradores que solo optaron por una opción. El 29.41% del personal consultado, opina que el principal propósito de la evaluación del desempeño en la empresa es motivar a los colaboradores por el desempeño alcanzado, esto contribuye a incrementar la satisfacción y el sentido de compromiso de los colaboradores, volviéndose más eficientes en el desempeño de sus funciones, el 26.47% de los colaboradores consultados, consideran que la evaluación del desempeño tiene como propósito el análisis de los resultados obtenidos en el puesto que es la parte fundamental de la evaluación porque permite conocer cuáles son las áreas de mejora y esta manera retroalimentar a los colaboradores, elaborando planes de mejora continua, buscando con ello un alto desempeño y mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa.

4.2.7 IMPACTO DE LA EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Una de las responsabilidades básicas de los jefes es promover la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

Pregunta 7: ¿El proceso de evaluación impacta en su motivación para el correcto desempeño de su trabajo?

Tabla 12. Impacto de la evaluación del desempeño en la motivación de los colaboradores

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|-----------------|-----------|
| Si | 81.33 % | 61 |
| No | 18.67 % | 14 |
| Total | 100.00 % | 75 |

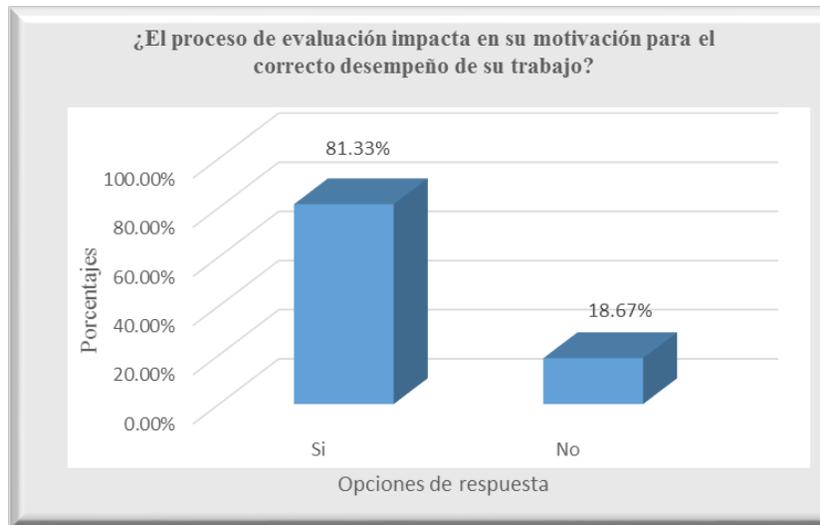


Figura 13. Impacto de la evaluación en la motivación para el correcto desempeño laboral

El 81.33 % de los colaboradores consultados opinan que el proceso de evaluación impacta en su motivación para el buen desempeño laboral en la empresa, si el colaborador está motivado realizará mejor las funciones y tareas asignadas, para el logro de los objetivos propuestos por el área a la cual pertenece y de la empresa en su conjunto, desarrollando el sentido de compromiso y pertenencia, eficientando el desempeño laboral, lo que ratifica la importancia de realizar la mejora al proceso de evaluación con el que actualmente cuenta la empresa, para que sus colaboradores sientan que están siendo evaluados objetivamente.

4.2.8 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas según la gerencia de Recursos Humanos se realiza de forma cuatrimestral.

Pregunta 8: ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño aplicado actualmente en la empresa?

Tabla 13. Periodicidad de la evaluación del desempeño

| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|------------|----|
| Mensual | 8.00 % | 6 |
| Trimestral | 25.33 % | 19 |
| Cuatrimestral | 41.34 % | 31 |
| Semestral | 9.33 % | 7 |
| Anual | 16.00 % | 12 |
| Total | 100.00 % | 75 |

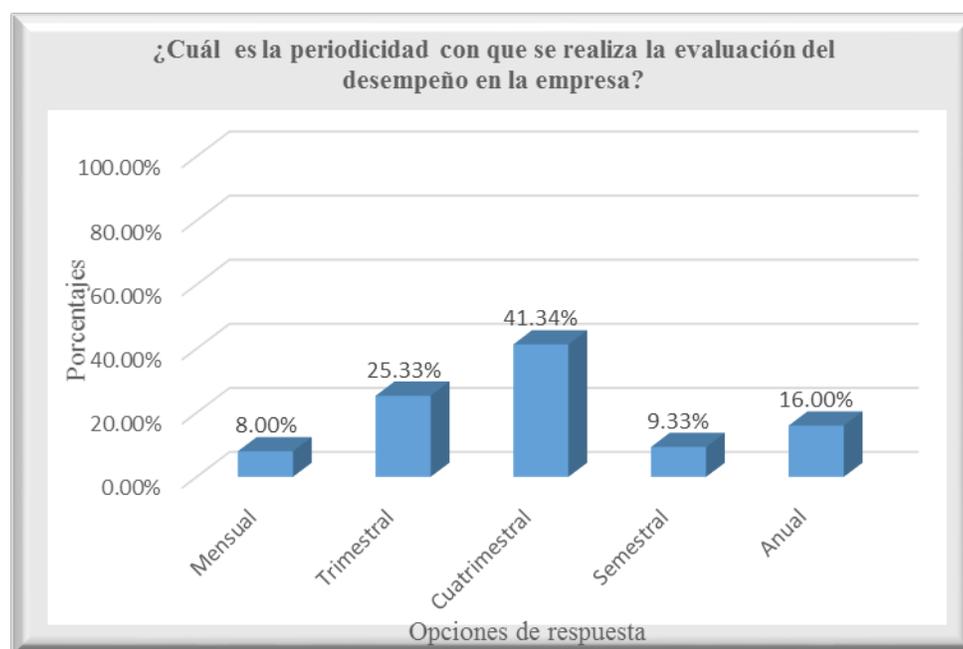


Figura 14. Periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño

Un 41.34% de los colaboradores coincidieron que la evaluación del desempeño se aplica cuatrimestralmente, no obstante el 59.66% de los colaboradores consultados no están conscientes de la periodicidad con que es avaluado su desempeño, ya que unos manifiestan que es mensual, otros que trimestral, semestral y anualmente, confirmándose que la periodicidad no es un elemento importante para ellos, y no están pendientes de su evaluación.

4.2.9 OPINIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Pregunta 9: ¿Qué opinión tiene del proceso de evaluación del desempeño aplicado actualmente en la empresa?

La opinión de los colaboradores en relación al proceso de evaluación es importante, porque una apropiada evaluación del personal permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

Los colaboradores, en su mayoría opinan que es una herramienta importante que les permite conocer el rendimiento en el desempeño de su trabajo, no obstante, consideran que debe mejorarse en varios aspectos, entre ellos los que se enuncian a continuación:

- Que la evaluación se realice con base a indicadores relacionados con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Capacitar a los evaluadores para que conozcan cual es el objetivo, lo que deben evaluar y todo lo relacionado con el sistema de evaluación.
- Aplicar la evaluación en el tiempo establecido y darle el seguimiento durante el periodo de ejecución.
- Efectuar la entrevista de evaluación y retroalimentación con el propósito de comunicar los resultados al colaborador y proporcionar la retroalimentación requerida, ya que de la última evaluación no se les ha comunicado los resultados.

Lo anteriormente expuesto reafirma que se debe mejorar el sistema de evaluación con que actualmente cuenta la empresa.

4.3 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

A través del instrumento de la ficha de observación se evaluó el comportamiento de los colaboradores que conforman el equipo de tienda o sala de ventas de las diferentes regionales y el servicio que ofrecen a los clientes, para lo cual se realizó la siguiente guía de observación:

- ACTITUD DEL COLABORADOR EN SU ÁREA DE TRABAJO

Se observó que la actitud que tenían los colaboradores al momento del ingreso de los clientes fue la adecuada, ya que demostraron interés en cuanto a las necesidades que los clientes presentaron, lo que demuestra que la empresa cuenta con un clima laboral agradable, donde los colaboradores se sienten comprometidos dando lo mejor de sí, lo cual de una u otra forma impacta positivamente en el servicio al cliente de manera positiva, haciendo que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

- CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LOS COLABORADORES ANTE LOS CLIENTES

El nivel de respuesta de los colaboradores es considerablemente rápido, ya que estos responden a las inquietudes que pueden surgir por parte de los clientes en base al producto, no obstante es el cliente quien debe buscar ayuda. La empresa debe capacitar al personal de manera que pueda identificar las necesidades requeridas de los diferentes tipos de clientes a fin de mantener la eficacia en cuanto a satisfacer las necesidades de los mismos. Logrando con ello una mejor posición en el mercado, lo cual le permitirá además incrementar la productividad y rentabilidad.

- FACULTAD DE NEGOCIACIÓN DEL COLABORADOR PARA EL CIERRE DE VENTAS

Los colaboradores tratan de convencer al cliente brindando información sobre los beneficios de los productos que ofrecen y las facilidades que la empresa brinda, para la

adquisición de los mismos, mediante el otorgamiento de créditos con el propósito de lograr las metas establecidas por la gerencia comercial, por lo que la empresa deberá apoyarles mediante la capacitación sobre ventas y atención al cliente. De acuerdo a lo anteriormente expuesto la negociación resulta de vital importancia para que la empresa pueda alcanzar una demanda de productos exitosa y por ende incrementar su rentabilidad.

- **MANEJO DE NIVELES DE ESTRÉS EN SU LUGAR DE TRABAJO**

Los colaboradores presentan un nivel de manejo de estrés adecuado a pesar que están expuestos a clientes con diferentes tipos de personalidad, sin embargo es conveniente que la empresa los capacite en relación con los procesos internos con los que cuenta la misma, para que ellos conozcan las posibles soluciones ante los inconvenientes que puedan surgir. Es imposible eliminar el estrés en especial en empresas dedicadas a la comercialización de productos, razón por la cual se deben buscar estrategias que le permitan al colaborador afrontar situaciones estresantes, contribuyendo en la mejora continua de su desempeño.

- **CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

Se observó que los colaboradores conocen los productos que ofrece la empresa, sin embargo es importante que la empresa imparta constantemente capacitaciones sobre la paleta de productos, para que los colaboradores conozcan todo lo referente a los mismos en cuanto a sus especificaciones, es necesario que los colaboradores conozcan los productos que la organización ofrece, porque mejora su desempeño e incrementa la productividad y rentabilidad de la empresa

4.4 ANÁLISIS FODA

Como resultado de los instrumentos aplicados a los diferentes segmentos, se realizó un análisis FODA que resume la situación actual de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas.

Este análisis nos permite tener una visión clara del panorama organizacional y establecer estrategias efectivas de mejoramiento a corto y mediano plazo.

Para fines de elaboración de este diagnóstico, se tomaron en cuenta los aspectos administrativos relacionados con la gestión del recurso humano.



Figura 15. Análisis FODA

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La alternativa más factible para mejorar el desempeño del personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, es la evaluación del desempeño en base a competencias, aplicable a cada uno de los niveles organizacionales, ya que se detectó que el actual sistema de evaluación, que se está aplicando a toda su estructura, no responde a la estrategia de la organización.
2. Se estableció que el factor que limita la evaluación del desempeño, del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas es la estructura organizacional, porque actualmente la evaluación que se aplica al nivel gerencial, se aplica también a los niveles técnico, administrativo y operativo; por lo tanto su nivel de medición no es el mismo.
3. Se determinó que las variables que deben ser analizadas en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas son: el proceso de análisis y descripción de puestos, el proceso de retroalimentación y la percepción de los colaboradores.
4. Se consideró como otra opción para mejorar el desempeño laboral en la empresa, utilizar como complemento a la evaluación del desempeño en base a competencias, la evaluación de 360 grados, la cual se utiliza en la empresa de manera aislada a cualquier proceso.
5. Como resultado del análisis realizado, se propone un manual de evaluación del desempeño en base a competencias, complementándolo con el método de evaluación de 360 grados, para mejorar la evaluación a nivel cualitativo, con el propósito de dar respuesta inmediata a las deficiencias encontradas en el actual sistema de evaluación que tiene la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1.- Implementar el sistema de evaluación del desempeño en base a competencias, complementándolo con el método de evaluación de 360 grados, el cual es aplicable a todos los niveles organizacionales, para resolver la problemática planteada
- 2.- Previo a la implementación del manual de evaluación del desempeño propuesto se recomienda que este sea socializado con los colaboradores en los diferentes niveles de la organización, para su conocimiento y reducir así, en gran medida la susceptibilidad que existe al momento de ser evaluados.
- 3.- Considerar los descriptores de puestos, las opiniones de los colaboradores, el proceso de retroalimentación, y experiencias afines, para establecer el método de evaluación del desempeño a ser utilizado.
- 4.- Capacitar al personal encargado de realizar las evaluaciones del desempeño en la empresa, en la uso del manual de evaluación del desempeño por competencias recomendado y como utilizar los resultados obtenidos en la evaluación 360 grados.
- 5.- Se recomienda la utilización del manual de evaluación del desempeño en base a competencias, aplicable a los diferentes niveles organizacionales de la empresa, debiendo realizar el análisis y actualización de los descriptores de cada puesto, al menos una vez al año.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo muestra el producto final del trabajo de investigación presentando un plan de acción que dé respuesta al problema y objetivos de investigación planteados, a través de un manual de evaluación del desempeño que esté alineado con los objetivos definidos por la empresa a fin de contribuir al logro de las metas establecidas por la organización incluyendo los recursos, temática, metodología a utilizar y el proceso de evaluación para la implementación del manual propuesto.

6.1 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.1 PROPÓSITO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.2 PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.3 OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

6.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.3.4 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.5 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

6.3.6 FACTORES DE DESEMPEÑO

6.3.6.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS

6.3.6.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

6.3.6.3 COMPETENCIAS BASICAS

6.3.7 HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.7.1 FORMULARIO DE EVALUACIÓN

6.3.7.2 ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN, ACCIONES CORRECTIVAS Y FECHA DE EJECUCIÓN

6.4 PRESUPUESTO

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.2 INTRODUCCIÓN

En base a los resultados obtenidos, a la percepción de los colaboradores de las diferentes áreas y las aportaciones de los gerentes y coordinadores regionales en relación al actual sistema de evaluación del desempeño, se identificó las áreas de mejora para eficientar el desempeño laboral en todos los niveles de la organización.

Del Campo Soluciones Agrícolas cuenta con una estructura organizacional horizontal, la cual promueve la participación de los colaboradores creando un clima organizacional agradable, lo que permite que éstos se comprometan y desarrollen el sentido de pertenencia con la empresa, sin embargo para lograr eficientar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, es necesario la implementación de la evaluación del desempeño en base a competencias aplicable a cada uno de los niveles organizacionales.

En relación a la cultura organizacional se fundamenta en los valores institucionales de rentabilidad, lealtad, responsabilidad, colaboración, calidad de servicio, compromiso, y trabajo en equipo, principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos, caracterizando el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, la cual está en un proceso de mejora continua y empoderamiento de cada uno de sus colaboradores.

El Manual de evaluación del desempeño que se presenta a continuación está enfocado en las competencias que deben tener o desarrollar los colaboradores de Del Campo Soluciones Agrícolas alineado a los objetivos estratégicos planteados por la organización, expansión comercial, captación y retención de clientes, manejo de quejas, entre otros. Además se tomó en consideración las expectativas de los colaboradores identificadas a través del cuestionario y la entrevista realizada durante la investigación, los cuales mostraron aquellos aspectos que se deben mejorar en el sistema de evaluación del desempeño que se tiene actualmente.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

6.3.1 PROPÓSITO DEL MANUAL

La evaluación del desempeño, servirá como una herramienta enfocada al mejoramiento continuo del colaborador, esto con el fin de impulsar una mayor eficiencia y brindar mejores resultados.

6.3.2 PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La comunicación entre el evaluador y evaluado es uno de los factores necesarios para una adecuada evaluación del desempeño.
- Divulgar los objetivos de la evaluación del desempeño a todos colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, con el fin de dar a conocer al personal en qué consiste este proceso.
- El modelo de evaluación del desempeño debe ser aplicada periódicamente, ya que con un adecuado seguimiento de los resultados permite el fomento de un desempeño eficiente y eficaz, beneficiándose tanto la empresa como los colaboradores que la integran.
- Retroalimentar al personal sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones de manera que se pueda utilizar como medida para elaborar el plan de capacitación y/o brindar reconocimiento por el trabajo realizado.

6.3.3 OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

6.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar a los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

6.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar y retroalimentar objetivamente al personal sobre el desempeño demostrado en su puesto de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar al personal.
- Fomentar una mayor comunicación entre jefes y subordinados que propicie mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Reconocer el desempeño excelente demostrado por el colaborador en su puesto de trabajo.
- Establecer las políticas que sirvan de respaldo en los diferentes procesos disciplinarios.

6.3.4 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN

- El modelo de evaluación del desempeño aplica exclusivamente al personal que integra la estructura Del Campo Soluciones Agrícolas.
- Los colaboradores de la Empresa serán evaluados cuatrimestralmente.
- Cada jefe será responsable de aplicar la evaluación del desempeño de acuerdo a los lineamientos emitidos por el área de recursos humanos.
- Cada evaluador deberá recibir capacitación del modelo de evaluación del desempeño de parte del área de recursos humanos.
- Los jefes inmediatos tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores y de brindar una retroalimentación objetiva de los resultados obtenidos.
- Si el colaborador ha estado a las órdenes de varios jefes, el colaborador será evaluado por el jefe inmediato donde ha permanecido más tiempo durante el ciclo de la evaluación.
- En caso que el jefe inmediato no pueda realizar la evaluación ya sea por motivo de incapacidad temporal, permisos, vacaciones o de otra índole, la evaluación la realizará el jefe inmediato superior.
- Todo colaborador de reciente ingreso se le aplicará la primera evaluación del desempeño hasta que tenga seis meses de permanencia en su puesto de trabajo.

- Cuando el resultado de la evaluación de un colaborador no es satisfactorio durante dos periodos de evaluación consecutivos, se recomienda elaborar un plan correctivo con mejoras en el siguiente periodo de evaluación.
- Queda a discreción de la empresa de acuerdo a sus políticas vigentes, la finalidad de los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño.
- La escala de la evaluación del desempeño está definida por 7 caracteres donde: 7 es excelente, 6 muy bueno, 5 bueno, 4 regular, 3 malo, 2 muy malo y 1 pésimo.
- El formulario de la evaluación del desempeño será presentado en forma impresa, y una vez realizada la evaluación, deberá ser debidamente firmado por el evaluador y el evaluado.

6.3.5 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

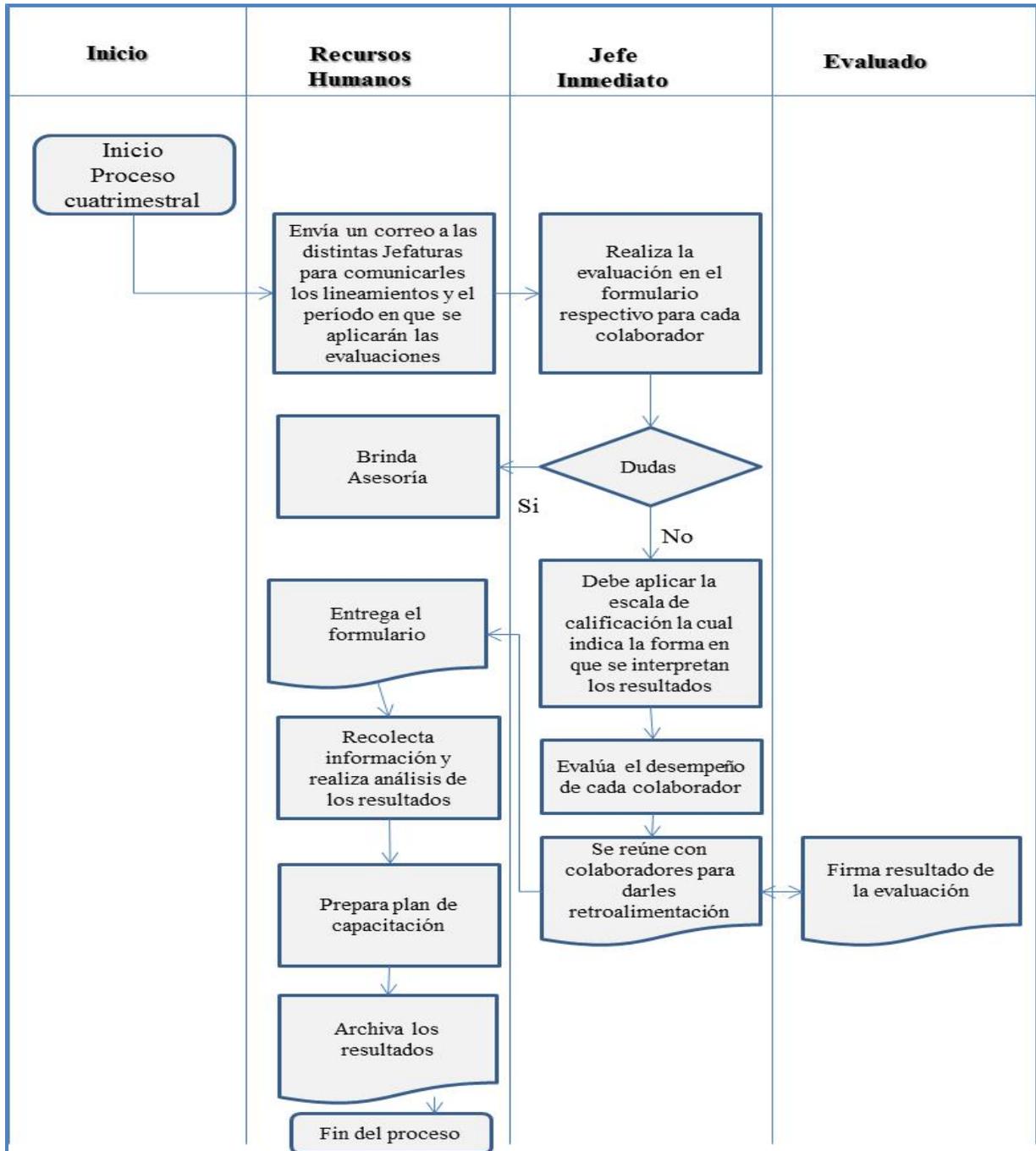


Figura 16. Flujoograma del procedimiento de evaluación

6.3.6 FACTORES DE DESEMPEÑO

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

Además, el mismo se basa en competencias ya que lo que se busca es conocer la capacidad que tienen los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas de ejecutar tareas y se concentra en atributos personales como las habilidades, actitudes, conocimientos y capacidades, permitiendo obtener mejores resultados a la hora de desempeñar las labores.

El proceso posee cierto grado de subjetividad y se han definido los factores de la forma más sencilla para facilitar su comprensión y aplicación.

A continuación se muestran los factores tomados en cuenta para el modelo de evaluación del desempeño de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, los cuales se clasifican de acuerdo al tipo de competencia que lo caracteriza:

6.3.6.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS

1. 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.

2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos necesarios para alcanzarlos, es decir, la habilidad para hacer en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos

efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Es necesario establecer como criterio la capacidad del trabajador para planear y organizar las labores asignadas, puesto que son dos aspectos que facilitan la consecución de resultados. Para efectos laborales, la planeación y organización no garantizan el logro de los objetivos, todo depende de la capacidad de cada persona.

3. CALIDAD Y CANTIDAD DEL TRABAJO

La calidad del trabajo se refiere a la manera en que el colaborador realiza su trabajo, considerando si este es ordenado, oportuno y cumple con los resultados esperados. También considera los errores cometidos, su frecuencia y repercusión en el trabajo. Implica además el grado de supervisión requerido para realizar las labores asignadas. Además el trabajo de todo colaborador debe cumplir con los niveles mínimos de calidad requeridos por la Empresa, los cuales son determinados por el medio competitivo. Se considera la claridad, exactitud y eficiencia general al efectuar las tareas asignadas; y en alguna medida, el interés que muestra la persona por obtener mejores resultados. En lo referente a cantidad de trabajo/productividad consiste en lo aceptable mínimo realizado, el empleado cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado y razonable.

4. FLEXIBILIDAD

En el personal de una empresa moderna, la capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas, y la destreza para adaptarse rápidamente al nuevo entorno, se consideran competencias sumamente necesarias para afrontar los nuevos retos. Facilidad para cambiar los criterios y orientación de la forma de pensar y enunciar situaciones, personas o cosas cuando cambian premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información. En el entorno se crean situaciones que originan cambios más acelerados, los cuales han estimulado en las organizaciones el interés por mantener un perfil de colaborador que sea flexible e ingenioso, capaz de reaccionar ante diferentes situaciones en una forma sencilla y eficaz.

5. SERVICIO AL CLIENTE

Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción con el menor costo, al menor tiempo y con la mayor calidad. Se relaciona con la forma en que se atienden y resuelven las exigencias y necesidades de los clientes y asociados, por lo que deben preocuparse siempre por mantener un servicio de calidad sin importar el tipo de cliente al que se atiende. Este factor mide el esfuerzo, la iniciativa y el interés del colaborador por identificar las necesidades de los clientes, encontrar formas prácticas para satisfacerlas, y en general, el espíritu de servicio.

6. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Los colaboradores se comprometen con las metas de la organización y la satisfacción del cliente. Mide la capacidad de la organización por cumplir con los requisitos de satisfacción del producto que esperan los clientes, en términos de oportunidad, accesibilidad y precisión.

7. 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.

6.3.6.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

1. ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativas, 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 auto dirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar las metas.

2. DISCIPLINA

La clave de esta habilidad está en ser capaz de subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aun 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.

Este aspecto considera el grado en el que el empleado cumple con las normas y reglamentos de la Empresa, así como las órdenes e instrucciones impartidas por los gerentes.

3. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y DEL PUESTO

Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo. Dominar información actualizada del negocio y la actividad profesional. Así como mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno del trabajo y que puedan afectar a la actividad. 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 requerido por un individuo para reaccionar ante cambios de su entorno. La forma de medirla es relacionando la capacidad para aportar ideas que efectivamente mejoren la calidad del trabajo y la obtención de resultados y el interés que muestra la persona por aumentar sus conocimientos relacionados al puesto. El logro y la calidad de los resultados se incrementan a medida que el colaborador conoce mejor su puesto (siempre y cuando, tenga las aptitudes, los medios y la motivación).

4. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

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

Esto porque un hecho que afrontan todas las organizaciones es el problema de las inasistencias, incapacidades, licencias o llegadas tardías del personal, lo que se transforma en una disminución de las horas efectivas y un aumento del costo de la producción y operación.

5. JUICIO

Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas. Es el denominado sentido común o capacidad para usar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales al análisis de las acciones presentes o futuras y llegar a conclusiones pragmáticas.

6. PRESENTACIÓN PERSONAL

La imagen de una Organización se proyecta por medio del personal, ya que tiene un contacto más directo y cotidiano con los clientes y asociados. Por tanto, se debe evaluar la preocupación del individuo por mantener una buena presentación personal. Este factor toma en cuenta la forma de vestir, el aseo personal, el cabello, y cualquier otro aspecto que ayude a dejar una buena impresión del colaborador y de la Empresa.

7. 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 o servicio.

8. EFICACIA

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

9. INTEGRIDAD

Actuar conforme las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas al trabajo. Es la habilidad para mantenerse dentro de los parámetros de comportamiento y cuando no existen oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades, o bien estos mecanismos sean vulnerables.

10. 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.

6.3.6.3 COMPETENCIAS BÁSICAS

1. COMUNICACIÓN ESCRITA Y ORAL

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, económica, 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.

Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. Se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensiva para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.

2. 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.

3. 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.

4. PERSUASIÓN

Radica en tener la habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse en ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo a ciertos planes.

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer autoridad o la violencia, sin recurrir en ningún caso a forzar o torcer los deseos de otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que estos quedan asumidos por el interlocutor, por los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad individual.

5. CREATIVIDAD / INNOVACIÓN

Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.

Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con realismo, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación de cualquier campo profesional.

El factor mide la forma en que el trabajador se enfrenta a nuevas situaciones derivadas de sus funciones y tareas, en dos aspectos: creatividad e innovación. Pretendiendo que estas características ayuden a responder a las nuevas necesidades creadas por el entorno que lo rodea.

6. 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 en el entorno.

7. 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.

8. AUTO ORGANIZACIÓN

Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, la planificación y la organización, que están referidas al trabajo y las actividades con terceras personas. El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual y metódico en el uso del tiempo, y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

9. 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. También consiste en la inclinación natural al cambio y la inventiva de los colaboradores ayuda a las organizaciones a actuar rápidamente para aprovechar oportunidades y rechazar amenazas provenientes del ambiente.

10. INDEPENDENCIA

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.

11. DISPONIBILIDAD

Es la actitud que tenga el empleado hacia el trabajo que desempeña y de enfrentar nuevos retos. También es la capacidad que tiene el trabajador de disponer de tiempo extra laboral ya sea en actividades propias de su departamento o apoyo según se requiera.

12. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Consiste en evaluar la capacidad que tiene el trabajador para resolver los problemas que se le presentan en el desempeño de sus labores.

Al identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar asuntos relevantes; diagnosticar posibles causas y plantear soluciones, ayuda a los altos mandos a concentrarse en actividades de mayor importancia, como la planeación; y prepara al colaborador para que asuma nuevos retos en el área de trabajo.

Es decir, es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de

solución de la situación o dificultad. Muestra para ello una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre las reflexiones y elimina en la medida de lo posible los efectos emocionales de la situación.

6.3.7 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.3.7.1 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El formulario de evaluación del desempeño será utilizado por los gerentes, coordinadores regionales y los jefes inmediatos, para realizar la evaluación de los colaboradores de la Empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, siguiendo las instrucciones de uso del mismo.

Tabla 14. Formulario de evaluación del desempeño para nivel gerencial y coordinadores

| | | | | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Nombre: Operación: Gerencia: Puesto: | | | | | | |
| 7: Excelente (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) | 1: Pésimo (0-54) |
| Competencias Genericas 25% | No | Competencias | Definición | Calificación | | |
| | 1 | Trabajo en Equipo | Participa activamente para la obtención de metas comunes: Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su área, comparten información para resolver problemas. | | | |
| | 2 | Planificación y organización | Determina eficazmente las metas y prioridades, estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlas. | | | |
| | 3 | Flexibilidad | Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considera los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento. | | | |
| | 4 | Compromiso con la organización | Se comprometen con la misión de la empresa, dando lo mejor de sí para alcanzar las metas de la misma y la satisfacción del cliente, utilizando de una manera más adecuada los recursos. | | | |
| Competencias Especificas 35% | 5 | Orientación hacia el logro | Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales. | | | |
| | 6 | Integridad | Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parametros de comportamiento, normas de ética y los valores de la empresa | | | |
| | 7 | Liderazgo | Implementa el trabajo en conjunto facilitando la comunicación, confianza y el logro de los objetivos comunes. Además posee la habilidad para dirigir y motivar al personal. | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Competencias Basicas 40% | 8 | Comunicación | Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario | | | | | | | |
| | 9 | Buenas relaciones interpersonales | Posee una buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, a fin de mantener la armonía y mejorar la imagen de la empresa. | | | | | | | |
| | 10 | Creación e innovación | Busca o aplica nuevos sistemas que permitan agilizar su trabajo, propone y efectúa cambios a lo interno del departamento que beneficien el cumplimiento de los objetivos. | | | | | | | |
| | 11 | Autocontrol | No se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad. | | | | | | | |
| | 12 | Análisis de problemas | Demuestra habilidad de identificar problemas, reconoce información significativa, diagnostica posibles causas y plantea soluciones. | | | | | | | |
| | 13 | Capacidad de persuasión | Negociar valorando distintos puntos de vista, los inconvenientes y ventajas, facilita la participación y las opiniones de todos, la capacidad de atraer a otros, sin ejercer autoridad o la violencia. | | | | | | | |
| | | | | 7: Excelente (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) | 1: Pésimo (0-54) |

Fecha: _____

Entrevista de evaluación _____

Nombre y firma del Evaluador _____

Nombre y firma del colaborador _____

Tabla 15. Formulario de evaluación del desempeño para el nivel técnico

| Nombre: Operación: Gerencia: Puesto: | | | | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------|--|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 7: Excelente (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) | 1: Pésimo (0-54) |
| Tipo de competencias | No. | Competencias | Definición | | Calificación | |
| | 1 | Trabajo en Equipo | Participa activamente para la obtención de metas comunes: Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su área, comparten información para resolver problemas. | | | |
| Competencias Específicas 35% | 6 | Conocimiento | Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplirá adecuadamente las labores. Se esfuerza por superarse, adquirir los mayores conocimientos y destrezas para desempeñar mejor el cargo | | | |
| | 9 | Comunicación | Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario | | | |
| Competencias Básicas 40% | 10 | Buenas | Posee una buena actitud y disposición | | | |
| | 7: Excellent (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) |
| Fecha: _____ - _____ | | | | | | |
| Entrevista de evaluación _____ | | | | | | |
| Nombre y firma del Evaluador _____ | | | | | | |
| Nombre y firma del colaborador _____ | | | | | | |

Tabla 16. Formulario de evaluación del desempeño para el nivel administrativo

| |
|---|
| Nombre: Operación: Gerencia: Puesto: |
|---|

7: 7: **Excelente** (98-100) 6: **Muy Bueno** (94-97) 5: **Bueno** (85-93) 4: **Regular** (75-84) 3: **Malo** (65-74) 2: **Muy Malo** (55-64) 1: **Pésimo** (0-54)

| Tipo de competencias | No. | Competencias | Definición | Calificación |
|-------------------------------------|-----|--------------------------------|---|--------------|
| Competencias Específicas 35% | 1 | Trabajo en equipo | Participa activamente para la obtención de metas comunes: Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su departamento, comparten información para resolver problemas. | |
| | 2 | Planificación y organización | Determina eficazmente las metas y prioridades, estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlas. | |
| | 3 | Flexibilidad | Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considera los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento. | |
| | 4 | Servicio al cliente | Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y asociados y satisface las necesidades o demandas, ofreciendo una respuesta ágil y oportuna. | |
| | 5 | Compromiso con la organización | Se compromete con la misión de la empresa, dando lo mejor de sí para alcanzar las metas de la misma y la satisfacción del cliente, utilizando de una manera más adecuada los recursos. | |
| | 6 | Aprendizaje | Asimila con rapidez y eficazmente nueva información, herramienta y equipo así como procedimientos que facilitan su trabajo y su rendimiento. | |
| | 7 | Orientación hacia el logro | Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales. | |
| | 8 | Disciplina | Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas. | |
| | 9 | Conocimiento | Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores. Se esfuerza por superarse, adquirirlas mayores conocimientos y destrezas para desempeñar mejor el cargo. | |
| | 10 | Asistencia y puntualidad | Una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el | |

| | | | | |
|-----------------------------------|----|-----------------------------------|--|--|
| Competencias Genericas 25% | 11 | Presentación Personal | Es cuidadoso y presentable. Se empeña siempre en dejar una excelente impresión a los clientes y asociados. | |
| | 12 | Eficiencia | Habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible. | |
| | 13 | Integridad | Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la empresa. | |
| Competencias Basicas 40% | 14 | Comunicación | Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario. | |
| | 15 | Buenas relaciones interpersonales | Posee una buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, a fin de mantener la armonía y mejorar la imagen de la empresa. | |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|--|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | 16 | Responsabilidad | Acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, es cuidadoso en el manejo de los recursos y cuenta con una actitud responsable en la información de tipo confidencial. | | | |
| | 17 | Disponibilidad | Es la actitud que tenga el empleado hacia el trabajo que desempeña y de enfrentar nuevos retos. | | | |
| | 18 | Análisis de problemas | Demuestra habilidad de identificar problemas, reconoce información significativa, diagnostica posibles causas y plantea soluciones. | | | |
| 7: Excelente (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) | 1: Pésimo (0-54) |
| <p>Fecha: _____</p> <p>Entrevista de evaluación _____</p> <p>Nombre y firma del Evaluador _____</p> <p>Nombre y firma del colaborador _____</p> | | | | | | |

Tabla 17. Formulario de evaluación del desempeño para el nivel operativo

| <p>Nombre: _____</p> <p>Operación: _____</p> <p>Gerencia: _____</p> <p>Puesto: _____</p> | | | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|--|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 7: Excelente (98-100) | 6: Muy Bueno (94-97) | 5: Bueno (85-93) | 4: Regular (75-84) | 3: Malo (65-74) | 2: Muy Malo (55-64) | 1: Pésimo (0-54) |
| Tipo de competencias | No. | Competencias | Definición | Calificación | | |
| Competencias Genericas 25% | 1 | Trabajo en equipo | Participa activamente para la obtención de metas comunes: Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su departamento. | | | |
| | 4 | Disciplina | Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas. | | | |
| Competencias Especificas 35% | 5 | Asistencia y puntualidad | Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada. | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---|--|
| | 6 | Presentación Personal | Es cuidadoso y presentable. Se empeña siempre en dejar una excelente impresión a los clientes y asociados. | |
| | 7 | Integridad | Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la empresa. | |
| | 8 | Comunicación | Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario. | |
| Competencias Básicas 40% | 9 | Buenas relaciones interpersonales | Posee una buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, a fin de mantener la armonía y | |
| | <p>7: Excellent (98-100) 6: Muy Bueno (94-97) 5: Bueno (85-93) 4: Regular (75-84) 3: Malo (65-74) 2: Muy Malo (55-64) 1: Pésimo (0-54)</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Entrevista de evaluación _____</p> <p>Nombre y firma del Evaluador _____</p> <p>Nombre y firma del colaborador _____</p> | | | |

6.3.7.2 ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN, ACCIONES CORRECTIVAS Y FECHA DE EJECUCIÓN

Tabla 18. Entrevista de retroalimentación, acciones correctivas y fecha de ejecución

| No. | ACCIONES CORRECTIVAS | Fecha Maxima de Ejecución | Cumplimiento Firma del Superior |
|-----|----------------------|---------------------------|---------------------------------|
|-----|----------------------|---------------------------|---------------------------------|

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| OBSERVACIONES | | | |

6.4 PRESUPUESTO

Tabla 19. Presupuesto para la implementación del manual de evaluación

| RESPONSABLE | PROCESO | PRESUPUESTO | | SUBTOTAL |
|------------------------------|--------------|-------------|----------------|----------|
| | | RECURSOS | COSTO | |
| Gerencia De Recursos Humanos | Capacitación | Papel | L. 1,500.00 | |
| | | Tinta | | |

| | | | | |
|-------|---------------|--------------------|----------|--------------|
| | | | 2,000.00 | |
| | | Lápices tinta | 600.00 | |
| | | Grapas | 100.00 | |
| | | Material didáctico | 7,600.00 | |
| | | Coffe break | 3,500.00 | L. 15,300.00 |
| | Socialización | Coffe break | 3,500.00 | 3,500.00 |
| Total | | | | L. 18,800.00 |

La implementación del manual de evaluación del desempeño implicaría una inversión aproximada de L.18, 800.00 (dieciocho mil ochocientos Lempiras), en la compra de materiales y coffe break, para llevar a cabo el proceso de capacitación y socialización de los evaluadores, ya que el proceso de evaluación de los colaboradores se realizarán vía electrónica por la webEx que es el sistema de comunicación interna que utiliza la empresa a nivel nacional y la socialización se efectuara en las juntas de equipo que se realizan por área en cada una de las operaciones (Regionales)

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 20 Cronograma de ejecución

| CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|-----|-------|-------|-----------------|-------|-------|--------|-------------------|------|------|------|---|
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES /DURACIÓN | CUATRIMESTRE I | | | | CUATRIMESTRE II | | | | CUATRIMESTRE III | | | | |
| | (Enero-Abril) | | | | (Mayo-Agosto) | | | | (Sept.-Diciembre) | | | | |
| | Enero | Feb | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | |
| Planificación del proceso de evaluación del desempeño en base a competencias. | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Programar capacitaciones para los evaluadores en el uso del manual y aplicación evaluación 360 grados. | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de capacitaciones dirigidas a los evaluadores. | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Socialización del manual de evaluación del desempeño en base a competencias. | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Implementación del sistema de evaluación en base a competencias en cada nivel organizacional | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Entrevista de retroalimentación y negociación de la nueva evaluación del próximo cuatrimestre. | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Preparación del plan de acción (capacitación), de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones. | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Ejecución del plan de acción. | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Planificación del proceso de evaluación del desempeño en base a competencias. | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Programación y ejecución de la capacitación a nuevos evaluadores | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Socialización del manual de evaluación del desempeño en base a competencias con nuevos colaboradores | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Retroalimentación del proceso de evaluación anterior | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Implementación del sistema de evaluación en base a competencias en cada nivel organizacional | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Entrevista de retroalimentación y negociación de la nueva evaluación del próximo cuatrimestre. | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Preparación del plan de acción (capacitación), de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones. | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Ejecución del plan de acción. | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Planificación del proceso de evaluación del desempeño en base a competencias. | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Programación y ejecución de la capacitación a nuevos evaluadores | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Socialización del manual de evaluación del desempeño en base a competencias con nuevos colaboradores | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Retroalimentación del proceso de evaluación anterior | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Implementación del sistema de evaluación en base a competencias en cada nivel organizacional | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Entrevista de retroalimentación y negociación de la nueva evaluación del próximo cuatrimestre. | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Preparación del plan de acción (capacitación), de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones. | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Ejecución del plan de acción. | | | | | | | | | | | | | ■ |

6.6 MANUAL DE PUESTOS

Considerando que el análisis de puestos es un requisito indispensable para cualquier sistema de evaluación del desempeño, y que la empresa ya cuenta con sus descriptores de puestos, no así con un manual de descripción de puestos debidamente estructurado, proponemos la estructura del manual de puestos que deberá tener Del Campo Soluciones Agrícolas.

6.6.1 INTRODUCCIÓN

6.6.2 PROPÓSITO

6.6.3 OBJETIVOS

6.6.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

6.6.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

6.6.6 MECANISMOS DE ACTUALIZACIÓN

6.6.7 POLITICAS

6.6.8 FORMULARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

Tabla 21. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

| Título | Problema | Objetivos | | Conclusiones | Recomendaciones | Propuesta |
|--|---|---|--|--|---|-------------------------------------|
| | | General | Específicos | | | |
| Mejoramiento del sistema de gestión del desempeño, caso Del Campo Soluciones Agrícolas | ¿Es factible la implementación de alguna herramienta o sistema para mejorar el desempeño del personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas? | Contribuir a que los colaboradores de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas sea más eficiente en todos los niveles organizacionales, mediante la aplicación de un manual para la evaluación de desempeño laboral que garantice mayor gestión y crecimiento. | 1.-Determinar que alternativa sería la más factible para mejorar el desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas. | 1.- La alternativa más factible para mejorar el desempeño del personal en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, es la evaluación del desempeño en base a competencias, aplicable a cada uno de los niveles organizacionales, ya que se detectó que el actual sistema de evaluación, que se está aplicando a toda su estructura, no responde a la estrategia de la organización. | 1.-Implementar el sistema de evaluación del desempeño en base a competencias, complementándolo con el método de evaluación de 360 grados, el cual es aplicable a todos los niveles organizacionales, para resolver la problemática planteada. | Manual de evaluación del desempeño. |
| | | | 2.-Identificar las variables idóneas o factores que influyen en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas. | 2. Se identificó que el factor que limita la evaluación del desempeño, del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas es la estructura organizacional, porque actualmente la evaluación que se aplica al nivel gerencial, se aplica también a los niveles técnico, administrativo y operativo; por lo tanto su nivel de medición no es el mismo. | | |

Continuación de la Tabla 21. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

| Título | Problema | Objetivos | | Conclusiones | Recomendaciones | Propuesta |
|--------|----------|-----------|---|--|---|---|
| | | General | Específicos | | | |
| | | | 3.- Analizar las variables o factores identificados y otras experiencias afines que ayuden a determinar el método de evaluación más idóneo para la empresa. | 3.-Se determinó que las variables que deben ser analizadas en la evaluación del desempeño del personal de la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas son: el proceso de análisis y descripción de puestos, el proceso de retroalimentación y la percepción de los colaboradores. | 3.-Considerar los descriptores de puestos, las opiniones de los colaboradores, el proceso de retroalimentación, y experiencias afines, para establecer el método de evaluación del desempeño a ser utilizado. | |
| | | | 4.-Definir las mejoras al diseño de evaluación del desempeño, para que la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas, posea un diseño aplicable a todos los niveles organizacionales. | 4.- Se consideró como otra opción para mejorar el desempeño laboral en la empresa, es utilizar como complemento a la evaluación del desempeño por competencias, la evaluación de 360 grados, la cual se utiliza en la empresa de manera aislada a cualquier proceso. | 4.-Capacitar al personal encargado de realizar las evaluaciones del desempeño en la empresa, en la uso del manual de evaluación del desempeño por competencias recomendado y como utilizar los resultados obtenidos en la evaluación 360 grados. | Manual de evaluación del desempeño en base a competencias |
| | | | 5.-Proponer un manual para la evaluación del desempeño en la empresa Del Campo Soluciones Agrícolas. | 5.-Como resultado del análisis realizado, se propone un sistema de evaluación del desempeño en base a competencias, complementado con el método de evaluación de 360 grados, para mejorar la evaluación a nivel cualitativo, con el propósito de dar respuesta inmediata a las deficiencias encontradas en el actual sistema de evaluación que tiene la empresa. | 5.- Se recomienda la utilización del manual de evaluación del desempeño en base a competencias, aplicable a los diferentes niveles organizacionales de la empresa, debiendo realizar el análisis y actualización de los descriptores de cada puesto, al menos una vez | Manual de evaluación del desempeño en base a competencias |

| Título | Problema | Objetivos | | Conclusiones | Recomendaciones | Propuesta |
|--------|----------|-----------|-------------|--------------|-----------------|-----------|
| | | General | Específicos | | | |
| | | | | | al año. | |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Evaluación 360°* (2.^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I.* Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitectvirtualsp/docDetail.action?docID=10357274&p00=desempe%C3%B1o%20competencias>

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitectvirtualsp/docDetail.action?docID=10365638>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3.^a ed.). Colombia: Pearson Educación.

Castillo, S., & M.A. Aguilar, P., E.M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico* (1.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Castro Cerpa, A., Palomino Espinoza, A. M., Quiñonez Li, A., Landa Jurado, J., & León, V. de los S. (2007). *Evaluación del Desempeño de una empresa de transporte*. UPC. Escuela de Negocios de Postgrado. Laureate International Universities, Perú, Lima. Recuperado a partir de <http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chinchilla, K. (2000). Recursos Humanos: «Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño»,. Recuperado 31 de octubre de 2014, a partir de <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/sievade/INICIO.HTML>

Coleman Daniel. (1999). *La Inteligencia Emocional* (EDIGRAF S.A. Delgado 834.). Buenos Aires, Argentina.

Daniel, M. P., & Artenio, M. G. (2005). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRÁVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. España: Edigrfos, S.A.

DEL CAMPO SOLUCIONES AGRICOLAS. (2012). DEL CAMPO SOLUCIONES AGRÍCOLAS HONDURAS: Reseña Histórica. Recuperado 17 de octubre de 2014, a partir de <http://www.delcampo.hn/>

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=942>

Flores, J. G. (2007). La Evaluación De Competencias Laborales (assessment of Professional Competences). *Educación XX1*, 10, 83-106.

Gallego, M. (2000). *Gestión Humana basada en competencias*, 67.

George, B., & Scott, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14.^a ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1434#>

George, B., Scott, S., & Arthur, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12.^a ed.). México: Cengage Learning Editores.

Gómez, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3.^a ed.). México: Pearson Educación.

Gutiérrez, M. F. A. (2013). La Evaluación Del Desempeño Y Su Impacto En La Retribución Del Personal En Las Maquiladoras En Mexicali Baja California/Performance Evaluation and Its Impact Staff Remuneration in the Maquiladoras in Mexicali Baja California. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, pp. 730-737). Hilo, United States: Institute for Business & Finance Research. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1434203703/4ACDA83705DF4E21PQ/1?accountid=35325>

Henríquez Jorge, & Calderón Viviana. (2012). Diseño del proceso de evaluación del personal y las principales tendencias que afectan su autoría.

Hernández, R., Carlos, & Pilar, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=823>

L.Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10.^a ed.). Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/buscar.php>

Leiva Guillermo. (Sin fecha). Cervecería Hondureña. Recuperado 5 de diciembre de 2014, a partir de <https://es.scribd.com/doc/135088486/Cerveceria-Hondurena>

Mizala, A., & Romaguera, P. (2002). Evaluación del Desempeño e Incentivos en la Educación Chilena.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=303>

Morales Juan, & Velandia Néstor. (2001). *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones* (McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.). Colombia: Lily Solano Arévalo.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA S.A.

Portel. (2006).

Robbins, stephen, Stephen P. Judge, Timothy A . p. (2009) (13.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10445390&p00=comportamiento%20organizacional>

Sánchez, R. (1996). *Toma de decisiones*.

Teddlie. (2003). *Metodología de la Investigación*.

Tobon, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias.

Varela, R. A. (2006). *Administración de la Compensación*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1.- ENTREVISTA AL NIVEL GERENCIAL Y COORDINADORES

| | |
|-----------------------|--|
| Persona entrevistada: | |
| Puesto que desempeña: | |
| Lugar y fecha: | |

1. ¿Existe una estructura organizacional definida de su área? Favor detalle (puestos existentes y relaciones jerárquicas)

2. ¿Cuál es el objetivo de cada puesto que se encuentra bajo su supervisión?

3. ¿Cuáles son las competencias requeridas para cada uno de los puestos bajo su supervisión? Competencias a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

4. ¿Qué criterios utilizaría para evaluar el desempeño del personal bajo su cargo?

5. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación del desempeño que utiliza con el personal bajo su cargo?

6. ¿Qué mejoras realizaría al proceso de evaluación del desempeño que actualmente utiliza con el personal a su cargo?

7. ¿Qué utilidad le brindan los resultados obtenidos del proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo?

ANEXO 2.- CUESTIONARIO PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo que Usted nos brinde información para elaborar una propuesta de mejora al proceso de evaluación de desempeño que actualmente aplica Del Campo Soluciones Agrícolas.

Los datos obtenidos se manejarán con estricta confidencialidad de nuestra parte.

- d) Análisis de los resultados obtenidos en el puesto.**
- e) Mejora salarial.**
- f) Separación de personal.**

8.- ¿El proceso de evaluación impacta en su motivación para el correcto desempeño de su trabajo?

SI

NO

9.- ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño en la empresa?

- a) Mensualmente**
- b) Trimestralmente**
- c) Cuatrimestralmente**
- d) Semestralmente**
- e) Anualmente**

10.- ¿Qué opinión tiene del proceso de evaluación del desempeño aplicado actualmente en la empresa?

Gracias por su valioso tiempo

ANEXO 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN

| No. | CRITERIO/COMPORTAMIENTO OBSERVABLE | BUENO/MALO |
|------------------|--|------------|
| 1 | Actitud del Colaborador en su Área de Trabajo | |
| 1.1 | Propicia un clima de equipo agradable | |
| 1.2 | Está atento a las necesidades del cliente | |
| 1.3 | Proporcionó ayuda a los clientes | |
| 1.4 | Expresa empatía con el cliente | |
| 2 | Capacidad de Respuesta del Colaborador ante los Clientes | |
| 2.1 | Escucha activamente las necesidades de los clientes | |
| 2.2 | Proporcionó el servicio que los clientes buscaban | |
| 2.3 | Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos | |
| 2.4 | Disponibilidad de personal | |
| 3 | Facultad de Negociación del Colaborador para el Cierre de Ventas | |
| 3.1 | Informó sobre otros productos y/o promociones | |
| 3.2 | Cuenta con habilidades de negociación | |
| 3.3 | Sabe relacionarse e interactuar con los clientes | |
| 3.4 | El cliente compró | |
| 4 | Manejo de Niveles de Estrés en su Lugar de Trabajo | |
| 4.1 | Manejo adecuado de los conflictos ofreciendo soluciones oportunas a los clientes | |
| 4.2 | Control de situaciones problemáticas con los clientes | |
| 5 | Conocimiento del Producto | |
| 5.1 | Proporcionó información suficiente al cliente para la toma de decisión del cliente | |
| 5.2 | Conoce bien la línea de productos que ofrece la organización | |
| 5.3 | Conocimiento de las políticas de la organización | |
| 5.4 | Conoce las necesidades de los productores | |
| Resultado | | |

ANEXO 4. FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

| FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Fecha de Elaboración: | <input type="text"/> | Elaborado por: | <input type="text"/> |
| Fecha de Actualización: | <input type="text"/> | Revisado por: | <input type="text"/> |
| Número de Revisión: | <input type="text"/> | | |
| IDENTIFICACIÓN | | | |
| Nombre del puesto a evaluar: | <input type="text"/> | | |
| Área a la que pertenece: | <input type="text"/> | | |
| SUPERVISIÓN | | | |
| Puesto del Jefe Inmediato: | <input type="text"/> | | |
| Supervisa Personal: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | |
| OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO | | | |
| <small>**Debe Iniciar con un Verbo Infinito y reflejar el objetivo general del puesto dentro de la Organización.</small> | | | |
| <input type="text"/> | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | | | |
| 1. Describa la acción que se Ejecuta, inicie utilizando un verbo en Infinitivo | | | |
| 1 | <input type="text"/> | | |
| 2 | <input type="text"/> | | |
| 3 | <input type="text"/> | | |
| 4 | <input type="text"/> | | |
| 5 | <input type="text"/> | | |
| 6 | <input type="text"/> | | |
| 7 | <input type="text"/> | | |
| 8 | <input type="text"/> | | |
| 9 | <input type="text"/> | | |
| 10 | <input type="text"/> | | |
| 11 | <input type="text"/> | | |
| 12 | <input type="text"/> | | |
| 13 | <input type="text"/> | | |
| 14 | <input type="text"/> | | |
| 15 | <input type="text"/> | | |
| 16 | <input type="text"/> | | |
| 17 | <input type="text"/> | | |

CONTINUACIÓN ANEXO 4

| PERFIL DE PUESTO | | | |
|-------------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| Fecha de Elaboración: | <input type="text"/> | Elaborado por: | <input type="text"/> |
| Fecha de Actualización: | <input type="text"/> | Revisado por: | <input type="text"/> |
| Código del Puesto: | <input type="text"/> | | |

Años de Experiencia en el Puesto

Áreas de Conocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 1 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 2 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 3 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 4 |
|---|---|---|---|

Sub áreas de Conocimiento

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 1 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 2 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 3 | <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/> 4 |
|---|---|---|---|

Educación

Tipo de Estudios Ejem. Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Industrial, Administración de Empresas

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 1 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 2 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 3 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 4 |
|---|---|---|---|

Paquetes de Cómputo Ejem. Office, Lotus, etc.

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 1 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 2 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 3 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 4 |
|---|---|---|---|

Conocimientos específicos (certificaciones, diplomados, inglés)

| | | | |
|---|---|---|---|
| <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 1 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 2 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 3 | <input style="width: 150px; height: 25px;" type="text"/> 4 |
|---|---|---|---|