

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN- LEÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la Ciudad de Managua, Nicaragua en el periodo comprendido de Septiembre a Diciembre del año 2017.

Elaborado por:

Br. Carlos Eduardo Báez Ramírez.

Br. Estela Clarisa Baltodano Icaza.

Br. Lenin Josué Granados Chévez.

TUTOR: Lic. Víctor Antonio Laínez Altamirano.

León, Nicaragua 2018.

¡A la libertad por la Universidad!

TEMA

Propuesta de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la Ciudad de Managua, Nicaragua en el periodo comprendido de Septiembre a Diciembre del año 2017.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis monográfica primeramente a Dios por darme sabiduría y hacerme mejor persona cada día puesto que siempre está con nosotros y nos guía siempre por el camino del bien y nos bendice siempre.

A mis padres por ser los mayores ejemplos de mi vida de superación y esfuerzo porque gracias a ellos, son las motivaciones para seguir adelante y haber concluido uno de mis sueños.

Br. Carlos Eduardo Báez Ramírez.

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis Monográfica en primer lugar a Dios, por darme salud, sabiduría, y la fuerza necesaria para no rendirme en la lucha diaria, durante a lo largo del camino de mis estudios y por siempre bendecirme.

A mi Familia por siempre apoyarme en todas las circunstancias, por el amor, la unión, y por cada enseñanza como familia, le agradezco infinitamente a mis padres por ser el modelo inspirador para mí de perseguir cada meta y objetivo de mi vida con esmero, y por ser la motivación de cada día para alcanzar mis sueños.

Br. Estela Clarisa Baltodano Icaza.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi DIOS quien supo guiarme por buen camino, brindarme la fuerza necesaria y sabiduría para seguir adelante y no doblegar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades con inteligencia y tomar las mejores decisiones para seguir adelante.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Br. Lenin Josué Granados Chévez.

AGRADECIMIENTO

A Dios: por habernos brindado unas familias maravillosas quienes han creído en nosotros dándonos siempre ejemplos de superaciones, humildad y sacrificio; enseñándonos a valorar todo lo que tenemos.

A nuestros padres: por el amor reflejado y apoyo incondicional que siempre nos han brindado, por ser ejemplos de perseverancia, sacrificio, motivación y sembrar en nosotros la semilla que hoy da frutos de éxito.

Un especial agradecimiento a nuestro Tutor de Tesis: Lic. Víctor Laínez por brindarnos sus comentarios y su perspectiva que nos sirvieron sus conocimientos, que plasmamos en el presente trabajo.

A la empresa ICOMSA: por permitirnos desarrollar nuestro estudio dentro de su organización y proporcionarnos toda la información necesaria.

A nuestras familias y amigos: por su apoyo e incentivo para seguir siempre adelante ya que sin ellos no hubiera sido posible la culminación de nuestras metas.

Br. Carlos Eduardo Báez Ramírez.

Br. Estela Clarisa Baltodano Icaza.

Br. Lenin Josué Granados Chévez

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	JUSTIFICACIÓN	4
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
V.	OBJETIVOS	7
VI.	MARCO TEÓRICO	8
6.1	¿Qué es el desempeño?	8
6.2	Historia de la evaluación del desempeño	9
6.2.1	Definiciones de Evaluación de Desempeño	10
6.2.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	12
6.2.3	Principios básicos de la Evaluación de Desempeño	13
6.3	¿Qué debe evaluarse?	14
6.3.1	¿Qué se evalúa?	14
6.3.2	Propósito de la Evaluación	15
6.3.3	Razones para evaluar a los empleados	16
6.3.4	El sistema de evaluación del desempeño	17
6.3.5	Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño	17
6.3.6	Contribuciones de la Evaluación de Desempeño.	18
6.3.7	Entrevista de Evaluación	19
6.3.8	Quién y Cómo lleva a cabo la Evaluación de Desempeño	20
6.3.9	¿Quién debe realizar la evaluación?	20
6.3.10	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	21
6.3.11	Cómo Mejorar las Evaluaciones	22
6.4	Evaluaciones de 360 grados	24

6.4.1 Sugerencias para Mejorar las Evaluaciones del Desempeño	24
6.5. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	26
6.5.1 Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escalas Gráficas	27
6.5.1.1 Ventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante Escalas Gráficas	28
6.5.1.2 Desventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante Escalas Gráficas	28
6.5.2 Método de Elección Forzosa	29
6.5.2.1 Características del Método de Elección Forzosa	29
6.5.2.2 Ventajas del Método de Elección Forzosa	30
6.5.2.3 Desventajas del Método de Elección Forzosa	30
6.5.3 Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo	30
6.5.3.1 Características del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo	31
6.5.3.2 Ventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo	32
6.5.3.3 Desventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo	32
6.5.4 Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos	33
6.5.4.1 Características del método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos	33
6.5.5 Método de Comparación de Pares	33
6.5.6 Método de Frases Descriptivas	33
6.6 Marco Referencial	34

VII. DISEÑO METODOLÓGICO	36
7.1 Enfoque del estudio	36
7.2 Alcance de estudio	36
7.3 Diseño de estudio	37
7.4 Área y Tiempo del estudio	37
7.5 Población del estudio	37
7.6 Fuentes de la información	38
7.6.1 Primarias	38
7.6.2 Secundarias	38
7.7 Operalización de la Variable	38
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADO	40
IX. PROPUESTA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO	50
I.- INTRODUCCIÓN	51
II.- OBJETIVOS DEL MANUAL	51
III.- DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	51
IV.- POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	52
V.- NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	52
VI.- SISTEMA DE CALIFICACIÓN	52
6.1 Los rangos establecidos conforme a la suma vertical de cada valor de acuerdo a la escala de medición del formulario son	53
6.2 Instrucciones para el llenado del Formulario de Evaluación	53

6.3	Recomendaciones	54
6.4	La Entrevista de Evaluación	54
VII.	Procedimiento del Formato	55
VIII.	Formato para la Evaluación Desempeño	56
X.	CONCLUSIONES	58
XI.	RECOMENDACIONES	59
XII.	BIBLIOGRAFIA	60
XIII.	ANEXOS	61

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se considera la evaluación del desempeño laboral fundamental para las Empresas y organizaciones en la gestión de recursos humanos, es considerada como la esencia de la gestión empresarial, ya que por medio nos garantiza la eficiencia, rendimiento, cumplimiento de los empleados ya que la evaluación del desempeño es un procedimiento por el que se miden y evalúan las habilidades y los resultados de un trabajador, con el objeto de establecer su productividad y fijar medidas para mejorar su rendimiento futuro. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los errores. La evaluación de desempeño constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Es por ello que un manual de evaluación del desempeño laboral en la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) permitirá de manera fácil se pueda detectar las debilidades del personal y la necesidad de capacitación para la superación de las mismas; lo cual redundará en beneficio de la eficiencia y la calidad del trabajo desempeñado por el personal como a la vez en los tipos de servicios que la Empresa brinda.

El objetivo general de la presente investigación es: Elaborar una propuesta de un manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua.

II. ANTECEDENTES

En la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua no se han realizado estudios con respecto al tema de investigación, por lo tanto, este es el primer trabajo monográfico sobre un manual de evaluación del desempeño laboral. Sin embargo, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNAN-LEÓN se recopiló información de otros estudios similares realizados en otros lugares que servirán de base para la elaboración del presente estudio, los cuales se describen a continuación.

El primer estudio de investigación fue elaborado por: Jairo José Munguía Pérez, Edwin José Orochena Bermúdez, Winston David Pérez Maradiaga y fue titulada de la manera siguiente: “Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativos de la delegación Departamental del Ministerio de Educación (MINED) León, durante el primer semestre del año 2010”. El objetivo general de este estudio investigativo es “Diseñar un sistema de evaluación para el personal administrativo de la Delegación Departamental del MINED León. La conclusión del estudio es: Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recurso humano, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal administrativo, que realiza funciones en la Departamental del MINED León. En particular el recurso humano del MINED Departamental León presenta un mediano nivel de motivación, una de las razones es que ha transcurrido largo tiempo que no se efectúa una evaluación del desempeño formal, muchas veces se alega que, por razones presupuestarias, sin embargo, el Ministerio de educación debe hacer un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio del Organismo y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la Institución.

El segundo estudio de investigación elaborada por Aracely del Socorro Rivas González; Néstor Salomón Saavedra Díaz. Gloria María Salazar Ordóñez. Titulada de manera siguiente: Propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN en el período de marzo-agosto 2009. El Objetivo general de este estudio investigativo es: Elaborar un instrumento para evaluar el

desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN. Las conclusiones del estudio son: 1) La UNAN-LEÓN no cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño de su personal administrativo que dé respuesta a lo estipulado en el Estatuto y el Reglamento respectivo. 2) El método que utilizamos en nuestra propuesta fue el de escala gráfica discontinua, elegimos este modelo porque nos brinda una fácil comprensión y su aplicación no es muy compleja, porque nos da una visión general e integral de las características más relevantes del evaluado.

El tercer estudio de investigación elaborada por Sandra Lizett Mercado Mejía, Mario Alejandro Raudales Toruño, Lilliam Isabel Riguero Martínez Titulada de la siguiente manera: Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del “Hotel Europa” de la ciudad de León en el periodo comprendido de febrero – junio del año 2015. El Objetivo general de este estudio investigativo es: Proponer un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa que permita la medición del funcionamiento interno de las actividades laborales. La conclusión del estudio es La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Además, sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección. Después de haber realizado la investigación la conclusión es la siguiente. Hotel Europa, pionero en el servicio de hospedaje carece de una estructura organizativa lo cual repercute en el funcionamiento interno de las actividades de la empresa. Esto se refleja directamente en cada uno de los empleados ya que pudimos constatar que existe una insatisfacción laboral porque no están establecidas las funciones dentro de los puestos de trabajo, esta condición no permite que los trabajadores sean evaluados en función de su desempeño. Dentro de la propuesta se elaboró la descripción y análisis de puestos de trabajo, para la determinación de las funciones, requisitos y condiciones laborales del personal. De esta manera, los trabajadores tienen clara sus actividades cotidianas que le permitirán desempeñar de manera eficiente y eficaz su cargo, enfocándose en el área asignada y en las acciones previamente establecidas.

III. JUSTIFICACIÓN

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo - beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. **(Chiavenato, 2007, pág. 242)**

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. **(Chiavenato, 2007, pág. 242)**

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

La evaluación de desempeño laboral en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el que hacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados.

Esto le ayudará a los trabajadores de la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo. Además, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

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

A través de la propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo malo (debilidades que se deben trabajar). Generando así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad Innovación Comercial S.A (ICOMSA) se ha proyectado ampliar su mercado, cabe destacar que una expansión de su actividad exige a la Empresa el aumento de la productividad, tanto en la administración de sus recursos así como en el capital humano con que cuenta, además el gerente de la Empresa el Licenciado Edwin Calderón Granados, expreso que no se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la Empresa y le parece muy bien la propuesta que se le hizo de realizarla puesto que quiere conocer como es el Desempeño de los trabajadores en la Empresa corroborar lo que él a simple vista puede observar y retroalimentar a sus empleados con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación

Por esta razón es necesario realizar un manual de evaluación del desempeño laboral para valorar las funciones que están cumpliendo el personal y al mismo tiempo, se logre el incremento de la motivación para un mejor funcionamiento de los procesos administrativos. Una Empresa es tan productiva como lo es su gente. Todo aquello que se hace para desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, beneficiará su desarrollo personal y profesional.

Cabe señalar que con la presente investigación es para contribuir a mejorar el desempeño laboral y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del talento humano de la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA),

¿Es necesario Elaborar una propuesta de un manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua?

V. OBJETIVOS

5.1.- Objetivo General

Elaborar una propuesta de un manual de Evaluación del Desempeño Laboral para la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) ubicada en la ciudad de Managua.

5.2.-Objetivo Específico

- a) Diagnosticar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA).
- b) Determinar los factores que caracterizan el desempeño laboral en la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA).
- c) Proponer las normas y procedimientos del instrumento de la evaluación del desempeño laboral en la Empresa Innovación Comercial S.A. (ICOMSA).

VI. MARCO TEORICO

6.1. ¿Qué es el desempeño?

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. Desempeño de la tarea: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
2. Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo
3. Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. **(Robbins, 2013)**

6.2 Historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente

manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas.

¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007)

6.2.1 Definiciones de Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, representa una técnica de administración

imprescindible dentro de la actividad administrativa. Permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados. Sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

El desempeño, se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. **(Chiavenato I. , 2007)**

Evaluación del desempeño es la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. **(Robbins Stephen P., 2008)**

Evaluación del desempeño Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes Especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualquier otra meta específica que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación. **(Mondy, 2010)**

Evaluación del desempeño Prácticamente toda organización de tamaño por lo menos moderado cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado. Evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto. **(John M. Ivancevich, 2006)**

Evaluación del desempeño: Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible. Y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles. Adicionalmente las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo
3. Brindar retroalimentación a la fuerza laboral respecto de su desempeño; en este sentido, es oportuno señalar que casi todas las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, pues es a partir de ella que pueden saber si deben modificar su comportamiento. **(Franklin Fincowsky, 2012)**

6.2.2.- Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. **(Robbins, 2013)**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. **(Chiavenato I. , 2007)**

6.2.3.- Principios básicos de la Evaluación de Desempeño.

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

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
4. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
5. El papel del supervisor-evaluador debe considerar la base para aconsejar mejoras.
6. Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros. **(Chiavenato I. , 2007)**

6.3.- ¿Qué debe evaluarse?

Es preciso que la evaluación del desempeño siempre tomé en consideración el perfil del puesto, esto es, que evalué la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. En otras palabras, debe medir la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

Para llevar adelante la evaluación es necesario:

1. Contar con una herramienta de evaluación apropiada (en la mayoría de los casos se trata de cuestionarios, mismos que deben incluir instructivos)
2. Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, y las técnicas que usaran, todo esto con el propósito de que realicen una valoración justa y objetiva de los empleados. Pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
3. Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomaran como base de la evaluación. **(Franklin Fincowsky, 2012)**

6.3.1 ¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

1. **Resultados de la tarea Individual:** Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.
2. **Conductas:** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo.

Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad. Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

- 3. Rasgos:** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral. **(Robbins, 2013)**

6.3.2 Propósito de la Evaluación

El propósito básico de la evaluación, por supuesto, es obtener información sobre el desempeño laboral. Sin embargo, de manera más concreta, esa información sirve para diversos fines. Algunos de los más importantes son los siguientes:

1. Proveer las bases para la asignación de recompensas, como aumentos, ascensos, transferencias, descansos temporales, etc.
2. Identificar a los empleados con gran potencial.
3. Validar la efectividad de los procedimientos de selección de empleados.
4. Evaluar los programas de capacitación previos.
5. Estimular el mejoramiento del desempeño.
6. Desarrollar formas de superar los obstáculos y las barreras al desempeño.

7. Identificar las oportunidades de capacitación y desarrollo
8. Establecer un acuerdo entre supervisor y empleado sobre las expectativas de desempeño.

Estos ocho propósitos específicos se agrupan en dos categorías generales. Los primeros cuatro tienen una orientación juiciosa; los últimos, una orientación de desarrollo. Las evaluaciones con una orientación juiciosa se enfocan en el desempeño anterior y son la base para juzgar a qué empleado debe recompensarse y la efectividad que demostraron los programas organizacionales, como la selección y la capacitación. Las evaluaciones con orientación de desarrollo se interesan más en mejorar el desempeño futuro por medio de la capacitación. Por supuesto, estas dos categorías generales no se excluyen mutuamente. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para ambos propósitos generales. El propósito general por el que se realizan las evaluaciones del desempeño variará en función de las diferentes culturas y de la frecuencia con que se llevan a cabo, quién las realiza y otros componentes. **(John M. Ivancevich, 2006)**

6.3.3.- Razones para evaluar a los empleados:

La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para:

1. Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico
2. Motivar y recompensar a los empleados
3. realimentar a los empleados por su trabajo
4. mantener relaciones justas dentro de los grupos
5. entrenar y desarrollar empleados
6. cumplir con las regulaciones legales

Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal. **(Newstrom, 2011)**

6.3.4 El sistema de evaluación del desempeño

Los criterios necesarios para asegurar la igualdad de oportunidades de empleo en la evaluación del desempeño son:

1. Es una necesidad organizacional.
2. Se basa en criterios bien definidos y objetivos.
3. Se basa en un análisis cuidadoso del puesto.
4. Sólo aplica criterios relacionados con el puesto.
5. Se sustenta en estudios adecuados.
6. Lo aplican calificadoros capacitados y entrenados.
7. Se aplica objetivamente en toda la organización.
8. Se puede demostrar que no es discriminatorio según la ley.

(Newstrom, 2011)

6.3.5.- Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño

Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. La administración por objetivos (APO) es un proceso cíclico que suele constar de cuatro pasos para alcanzar el desempeño deseado:

1. **Establecimiento de objetivos:** determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.
2. **Planeación de la acción:** planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es invaluable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.
3. **Revisiones periódicas:** evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.

4. **Evaluación anual:** evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también encadenan las recompensas a los empleados al nivel de resultados alcanzado mediante una evaluación de desempeño. **(Newstrom, 2011)**

6.3.6 Contribuciones de la Evaluación de Desempeño.

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

1. Captación de Recursos Humanos:

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

2. Compensaciones:

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

3. Motivación:

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

4. Desarrollo y Promoción:

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

5. Comunicación:

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

6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

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

7. Descripción de Puestos:

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

(Chiavenato I. , 2007)

6.3.7 Entrevista de Evaluación:

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacional considera necesario que los supervisores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad (resultados), conducta o rasgos personales. Ejemplos de estas tres dimensiones son la calidad del trabajo y la cantidad producida, su asistencia e iniciativa, y su actitud general. Muchos sistemas de evaluación incluyen también el desempeño histórico y el potencial de crecimiento y avance del individuo. Para sopesar esta información hay múltiples formas y procedimientos actuales. Algunas organizaciones piden a los jefes que describan en notas el desempeño del empleado; otras recomiendan un registro de incidentes cruciales (positivos y negativos); muchas califican a los empleados mediante diversos tipos de escalas gráficas con sistemas A-B-C-D-E o 1-2-3-4-5.

Al margen del sistema que se utilice, la evaluación se comunica al empleado en una entrevista de evaluación. Ésta es una sesión en que el jefe realimenta al empleado sobre su desempeño anterior, comenta cualquier problema que haya surgido e invita a emitir una respuesta. Luego, ambas partes fijan objetivos para el periodo siguiente. En algunas empresas, se informa al empleado de su sueldo futuro; en otras, el aspecto salarial se pospone varios meses. La entrevista de evaluación también ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado. **(Newstrom, 2011)**

6.3.8 Quién y Cómo lleva a cabo la Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño puede ser realizada por:

1. Un superior
2. Los compañeros de trabajo; cada uno de los integrantes de un grupo evalúan el desempeño de los demás.
3. Uno mismo (autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento.

Toda evaluación del desempeño debe finalizar con la retroalimentación de la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cual fue el resultado.

Entonces, el propósito que persigue la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más débil. **(Franklin Fincowsky, 2012)**

6.3.9 ¿Quién debe realizar la evaluación?

¿Quién debería evaluar el desempeño de un trabajador? Por tradición, la tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor.

Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador. Con frecuencia se pide a los compañeros, e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso, y muchos individuos están participando en su propia evaluación. De hecho, en la mayoría de las situaciones, es muy aconsejable usar múltiples fuentes de calificación. Es probable que cualquier calificación sobre el desempeño individual diga tanto del evaluador como de la persona evaluada. Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360 grados, las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. El número de evaluaciones puede ir desde tres o cuatro hasta 25, aunque la mayoría de las organizaciones obtienen entre cinco y 10 por cada empleado.

¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados? Al basarse en la retroalimentación de los compañeros, los clientes y los subalternos, estas organizaciones esperan lograr que todos experimenten una mayor participación en el proceso de revisión, y obtener lecturas más exactas del desempeño de cada trabajador. Las evidencias sobre la eficacia de las evaluaciones de 360 grados son confusas. Estas ofrecen a los empleados una perspectiva más amplia sobre su desempeño, pero muchas compañías no dedican el tiempo suficiente para capacitar a los evaluadores de modo que hagan críticas constructivas. Algunas organizaciones permiten que los empleados elijan a los colegas y subalternos que los evaluarán, lo que sesga la retroalimentación. También es difícil reconciliar los desacuerdos y las contradicciones entre los grupos que califican. Existen evidencias claras de que los compañeros tienden a otorgar calificaciones mucho más indulgentes que los supervisores o los subalternos, y también suelen cometer más errores al evaluar el desempeño. **(Robbins, 2013)**

6.3.10 Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. **(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007)**

6.3.11.- Cómo Mejorar las Evaluaciones:

Se señala que la evaluación del desempeño es la función más importante del departamento de recursos humanos en las organizaciones. Un buen sistema de evaluación del desempeño es una tarea crucial que plantea retos

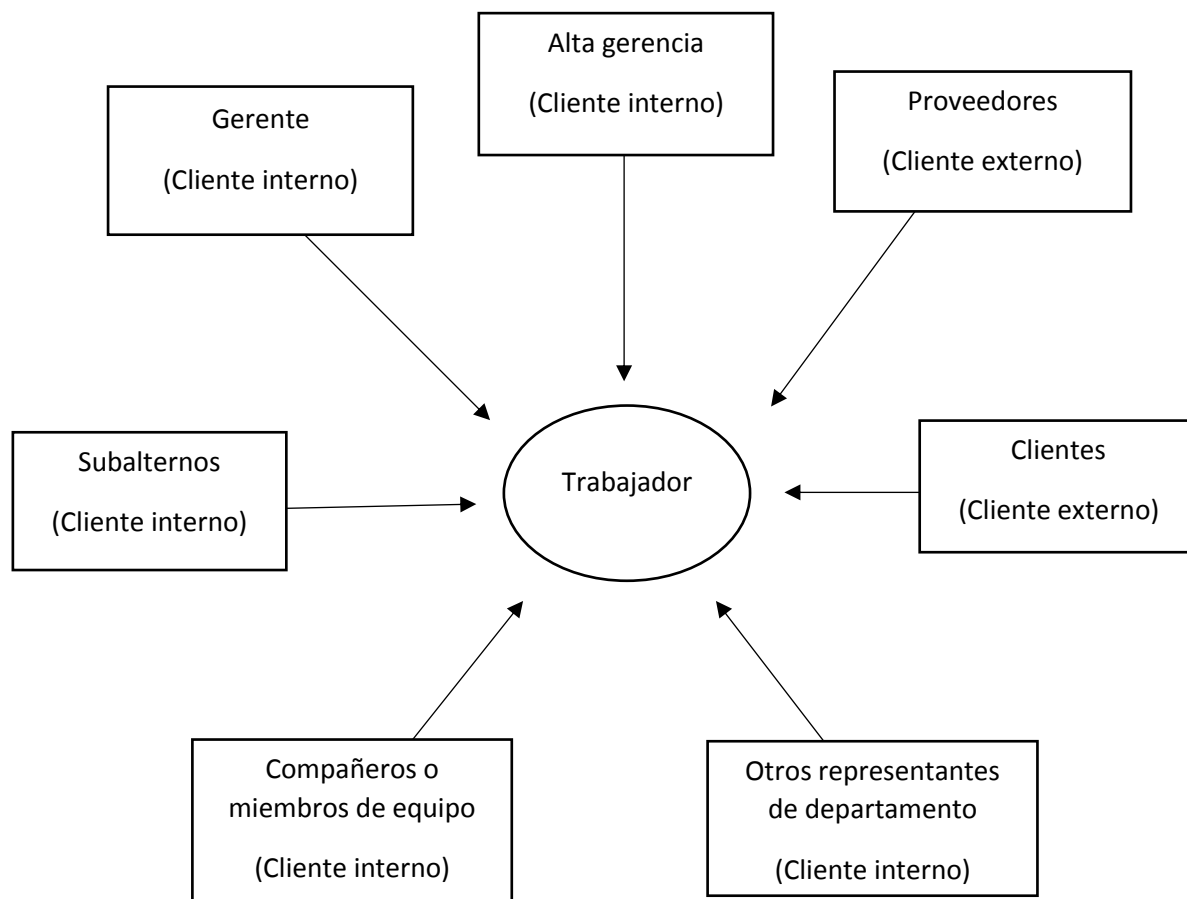
importantes para la administración. Esto significa, entre otras cosas, mejorar las evaluaciones y su aceptación, y al mismo tiempo reducir al mínimo la insatisfacción con cualquier aspecto del sistema, los modelos de evaluación del desempeño basados en clasificaciones forzadas no han sido muy bien recibidos por muchos administradores o empleados.

Abordar con detalle los problemas de la evaluación del desempeño y los métodos para superarlos rebasa el alcance de este análisis. Sin embargo, ofrecemos las siguientes sugerencias para mejorar la efectividad de prácticamente cualquier sistema de evaluación.

1. Cuanto mayor sea la participación del empleado en el proceso de evaluación, mayor será la satisfacción que tenga con el sistema.
2. Establecer metas de desempeño específicas genera un mejoramiento mayor del desempeño que las discusiones sobre metas más generales.
3. Evaluar el desempeño de los subordinados es una parte importante de la labor de un supervisor; deben recibir capacitación en el proceso y evaluar la eficacia con que cumplen esta parte de sus propias responsabilidades laborales.
4. La evaluación sistemática del desempeño no sirve de mucho si los resultados no se comunican a los empleados.
5. La retroalimentación durante la evaluación del desempeño no debe enfocarse exclusivamente en los ámbitos problemáticos; el buen desempeño debe reconocerse y reforzarse activamente.
6. Recuerde que si bien la evaluación del desempeño formal talvez se dé de manera programada (por ejemplo, cada año), la evaluación efectiva es un proceso continuo. **(John M. Ivancevich, 2006)**

6.4 Evaluaciones de 360 grados:

El objetivo principal de la evaluación del desempeño de 360 grados consiste en reunir retroalimentación de todos los clientes del trabajador



Fuente del Esquema: (Robbins, 2013)

6.4.1 Sugerencias para Mejorar las Evaluaciones del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño puede convertirse en un campo minado. Es probable que los evaluadores inflen de manera inconsciente las evaluaciones (indulgencia positiva), que le resten importancia al desempeño (indulgencia negativa) o que permitan que la evaluación de una característica influya de forma indebida en la calificación de otras (error de halo). Algunos evaluadores alteran sus calificaciones y favorecen de manera inconsciente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los suyos (error de semejanza). Y, desde luego, algunos evaluadores ven en el proceso de

evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Una revisión de la literatura y varios estudios sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien, para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos sus trabajadores tienen un buen desempeño. Si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, las siguientes sugerencias podrían servir para lograr un proceso más objetivo y justo.

1. Uso de múltiples evaluadores: A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa, al igual que la probabilidad de que el trabajador acepte la retroalimentación como válida. Con frecuencia se observa a muchos evaluadores en competencias deportivas, como los clavados y la gimnasia. Un conjunto de evaluadores juzgan el desempeño, se elimina la calificación más alta y la más baja, y con las restantes se obtiene una evaluación final. La lógica de utilizar múltiples evaluadores también se aplica a las organizaciones. Si un empleado tiene 10 supervisores, y 9 le asignaron una calificación de excelencia y uno lo evaluó mal, se puede eliminar con seguridad esta última evaluación. Al rotar a los trabajadores dentro de la organización para obtener varias evaluaciones, o al recurrir a varios evaluadores (como en las evaluaciones de 360 grados), aumenta la probabilidad de obtener evaluaciones más válidas y confiables.

2. Evaluación selectiva: Para incrementar su nivel de acuerdo, los evaluadores deben calificar a los empleados solo en aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia. Por lo tanto, deben estar tan cerca como sea posible, en términos del nivel organizacional, al individuo que evalúan. Cuanto mayor sea el número de niveles que los separen, menor oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento del individuo y, por lo tanto, existe una mayor posibilidad de que las evaluaciones no sean precisas.

3. Capacitación de evaluadores: Si no es posible encontrar buenos evaluadores, una alternativa es formarlos. Los evaluadores capacitados se convierten en jueces más precisos. La mayoría de los cursos de capacitación buscan modificar el marco de referencia de los evaluadores al enseñarles lo que deben observar, para que todos los miembros de la organización definan un buen desempeño de la misma forma. Otra técnica de capacitación eficaz consiste en alentar a los evaluadores para que describan la conducta del trabajador de la manera más detallada posible. El hecho de dar más detalles permite que los evaluadores recuerden más información sobre el desempeño del empleado, en lugar de actuar únicamente con base en los sentimientos que les inspira el individuo en ese momento. **(Robbins, 2013)**

6.5 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

6.5.1 Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escalas Gráficas:

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; así mismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

2. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

6.5.1.1 Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

6.5.1.2 Desventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas:

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

6.5.2.-Método de Elección Forzosa:

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

6.5.2.1 Características del Método de Elección Forzosa:

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

1. Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
2. Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

6.5.2.2.-Ventajas del Método de Elección Forzosa:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

6.5.2.3.-Desventajas del Método de Elección Forzosa:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

6.5.3. Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo:

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y

eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

6.5.3.1 Características del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo:

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- desempeño más que satisfactorio (+)
- desempeño satisfactorio ()
- desempeño menos que satisfactorio (–)

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- Asesoría al trabajador.
- Readaptación del trabajador.
- Capacitación.

- Despido y sustitución.
- Promoción a otro puesto.
- Retención del trabajador en el puesto actual.

4. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

6.5.3.2.-Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante Investigación de Campo:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

6.5.3.3.-Desventajas del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

6.5.4. Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos:

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

6.5.4.1.-Características del método de evaluación del desempeño mediante Incidentes Críticos:

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

6.5.5. Método de Comparación de Pares:

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

6.5.6. Método de Frases Descriptivas:

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”). **(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007)**

6.6.-Marco Referencial

Innovación Comercial, S.A. (ICOMSA) es una Empresa que comenzó a operar en el año 2009, ofreciendo servicios multidisciplinarios integrada por empresarios nicaragüenses y mexicanos interesados en atender y prestar servicios en proyectos de inversión a instituciones y entidades públicas o privadas que requieran ejecutar obras de desarrollo dirigidas a establecer, ampliar o mejorar sus áreas de negocio. Actualmente se encuentra ubicada de la rotonda santo domingo 100mts al sur mano izquierda Managua-Nicaragua.

El equipo profesional de ICOMSA está compuesto por:

- 3 ingenieros eléctricos
- 2 ingenieros civiles
- 2 licenciados en administración contable
- 3 técnicos mecánicos
- 2 técnicos en aire acondicionado
- Oficiales de albañilería, carpinteros, fontaneros, electricistas, soldadores.

El perfil de servicio de ICOMSA abarca diferentes disciplinas, las cuales están respaldadas por especialistas, ingenieros y técnicos, cada uno con amplia experiencia en su ramo y con la visión de servir y entregar resultados positivos que antes que todo satisfagan los requerimientos del solicitante.

ESPECIALIDAD	EQUIPO DE RESPALDO
<p>1. Ingeniería civil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obras de construcción vertical - Obras de construcción horizontal - Obras de estructura metálica - Red de agua potable e hidrosanitaria - Dirección y supervisión de obras 	<ul style="list-style-type: none"> - Mezcladoras de concreto - Equipos de transporte: - Camiones de 8-tons - Camiones de 6-tons - Motoniveladoras - Excavadoras - Vibradoras de concreto - Pulidoras de piso - Todo tipo de herramientas de construcción

<p>2. Ingeniería eléctrica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño e instalación de líneas de transmisión - Diseño e instalación de líneas de distribución - Diseño e instalación de red de servicio industrial, comercial y residencial - Montaje de banco de transformadores de potencia para alta y media tensión - Montaje y mantenimiento de generadores - Análisis de calidad de energía - Sistema de red de tierra 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizadores trifásicos de calidad eléctrica - Medidor de aislamiento 1550-B - Cámara termografica comercial - Medidores de resistencia de tierra
<p>3. Mecánica industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Montaje de sistemas de mecanización - Montaje y mantenimiento de motores de corriente alterna y directa - Instalación de tubería industrial (cobre, acero al carbón, galvanizada, acero inoxidable, hierro colado, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Soldador eléctrico a diésel - Equipo de oxicorte - Generadores eléctricos
<p>4. Aire acondicionado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Montaje de sistema de unidad central - Montaje de unidades de aire individual - Mantenimiento y servicio eventual o periódico 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el equipo de diagnóstico y reparación

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El método aplicado para esta tesis monográfica es el de **Escalas graficas**, mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

7.1 Enfoque del estudio:

El enfoque mixto ofrece varias bondades o perspectivas para ser utilizado, ya que se logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, proporcionándonos una visión más generalizada del objeto de estudio. Con este enfoque además se producen datos variados mediante la observación ya que se consideran diversas fuentes.

Este estudio se realizó bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo); es cualitativo porque se basa en métodos de recolección estandarizados y porque la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vistas del personal Innovación Comercial S.A, (ICOMSA) (sus emociones, experiencias y otros aspectos subjetivos). En esta investigación cualitativa se utilizó como técnica de recolección de datos, la observación no estructurada y la evaluación de las experiencias personales de los empleados de la empresa. **(Hernandez Sampieri, Fernandes Collado, & Baptista, 2011)**

Los datos cualitativos nos brindan descripciones detalladas de situaciones, personas, interacciones, conductas observadas.

Por su naturaleza el enfoque cuantitativo, sus análisis se interpretan a la luz de predicciones iniciales y de estudios previos, la interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el contenido existente, este tipo de investigación debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan o miren no deben ser afectados por el investigador, este debe evitar en lo posible que sus creencias y tendencias influyen en los resultados del estudio o interfieran en los procesos. **(Hernandez Sampieri, Fernandes Collado, & Baptista, 2011).**

7.2 Alcance de Estudio:

Esta investigación tiene un alcance descriptivo ya que tiene como propósito diagnosticar la evaluación del desempeño de acuerdo a las percepciones del personal de la Innovación Comercial S.A, (ICOMSA), para luego analizarlos. **(Hernandez Sampieri, Fernandes Collado, & Baptista, 2011)**

7.3 Diseño de Estudio:

Es de tipo NO EXPERIMENTAL, debido a que en nuestra investigación no llevamos a cabo la manipulación de las variables y solamente se analizará el estudio en su ambiente natural, ya que se les realizó una encuesta a todo el personal de la Empresa Innovación Comercial S.A, (ICOMSA).

A la vez es de corte transversal ya que se recopilan datos en un momento único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en el intervalo de tiempo comprendido entre los meses de septiembre a diciembre 2017.

7.4 Área y Tiempo del Estudio

El estudio se realizó en el Innovación Comercial S.A, (ICOMSA), ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua,

7.5 Población de Estudio

Está conformada por veintidós personas que se encuentran laborando en la Innovación Comercial S.A, (ICOMSA). Cabe aclarar que no hubo selección de muestra ya que se trabajó con un CENSO, debido a que el tamaño de la población que, en este caso, es bastante accesible.

7.6 Fuentes de Información

7.6.1 Primarias: La herramienta utilizada fue una encuesta dirigida al personal administrativo del Innovación Comercial S.A, (ICOMSA) y entrevista dirigida al gerente de la empresa.

7.6.2 Secundarias: en la investigación utilizaron fuentes bibliográficas como libros relacionados con la Administración de Recursos humanos y Gestión del Talento humano, así como de libro Metodología de la Investigación y monografías

7.7 Operalización de la Variable:

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Evaluación del desempeño	Misión y visión	Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo.	¿Conoce usted la misión y visión de dicha empresa? ¿El propósito de su trabajo tiene los mismos fines que la misión de la organización?
	Reglamento interno	instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y	¿Usted tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

		vida en la empresa	
	Desempeño	rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales	<p>¿A usted alguna vez lo han evaluado en su trabajo?</p> <p>¿Recibe motivación o estimo por su desempeño en su trabajo?</p> <p>¿Considera usted que es importante que le evalúen su trabajo?</p> <p>¿Le gustaría que le evaluará su superior (jefe inmediato) o alguien externo de la empresa?</p> <p>¿Cómo considera su Desempeño Laboral dentro de la empresa?</p>

VIII. ANALISIS DE RESULTADOS

Entrevista para el Gerente Innovación Comercial S.A (ICOMSA)

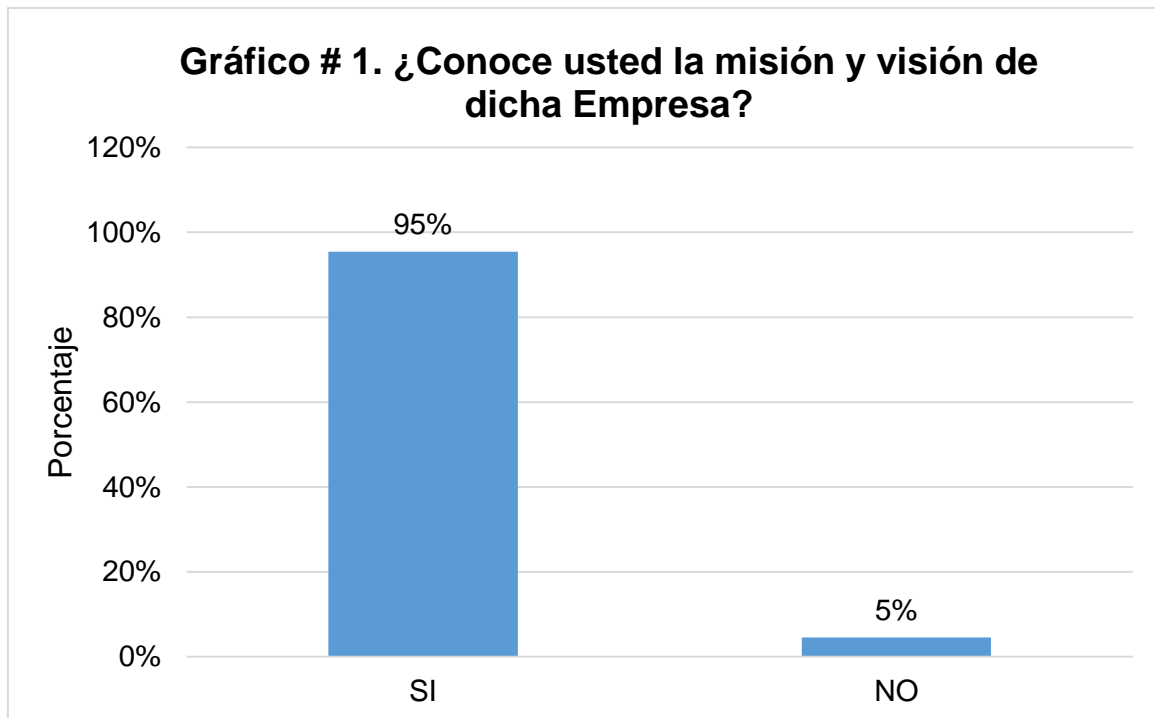
A: Ing. Edwin Enrique Calderón.

PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿Cuál es la razón social de la Empresa?	Es una Empresa que ofrece multiservicios de diferentes tipos como sistemas eléctricos, automatizados, refrigerantes entre muchos más, en si cubrir la necesidad del cliente, para esto nosotros realizamos un estudio de mercado.
2. ¿Cree usted que es importante la evaluación de desempeño laboral?	Sí, es importante ya que ayuda a saber cómo está el rendimiento laboral de los trabajadores y ayuda también para mejorar las debilidades de los mismos, y así poder llevar un control del trabajo realizado de los trabajadores y como estos ayudan al crecimiento de la empresa.
3. ¿Usted evalúa a sus trabajadores?	Si, evalúo a todos los trabajadores que conforman esta empresa de forma equitativa, los evaluó en privado
4. ¿Cómo evalúa a sus trabajadores?	Evalúo por medio de la observación, primero observo como realizan su trabajo y después tengo una plática en privado para saber cómo se sienten y corregir las cosas que lo ameritan
5. ¿Cada cuánto evalúa a sus trabajadores?	Como es una empresa de multiservicios por lo general evaluó cada vez que se termina un proyecto. Pero siempre mantengo una comunicación con los trabajadores en el transcurso que se va realizando el proyecto para así saber cómo va el trabajo que están realizando y así poder evaluarlos al final del

	proyecto.
6.¿Usted en el reglamento interno de su empresa tiene un apartado sobre la evaluación de desempeño laboral?	No. debido a que no tengo un instrumento en físico para realizar la evaluación, como dije antes lo hago por medio de la observación y la entrevista.
7.¿Le gustaría que le brindáramos un instrumento para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores?	Si me gustaría. Por qué si eso me ayudara a llevar un mejor control de esfuerzo de mis trabajadores y también me hará más fácil el trabajo para evaluarlos, me parece muy buena idea, y así también me ayudara al crecimiento de la Empresa.

Análisis de la entrevista: Se considera que la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) es una institución pequeña en desarrollo, a pesar de eso es una empresa muy compacta en muchas de sus ramas, al momento de hacer la visita en la Empresa y lograr para realizar la entrevista con el gerente general, se recopiló información que demuestra que dicha Empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño empírico, ya que se realiza por medio de la observación, por lo tanto es de suma importancia que tengan un instrumento por medio del cual realicen la evaluación de desempeño de sus trabajadores para así lograr de forma más rápida el crecimiento de la misma.

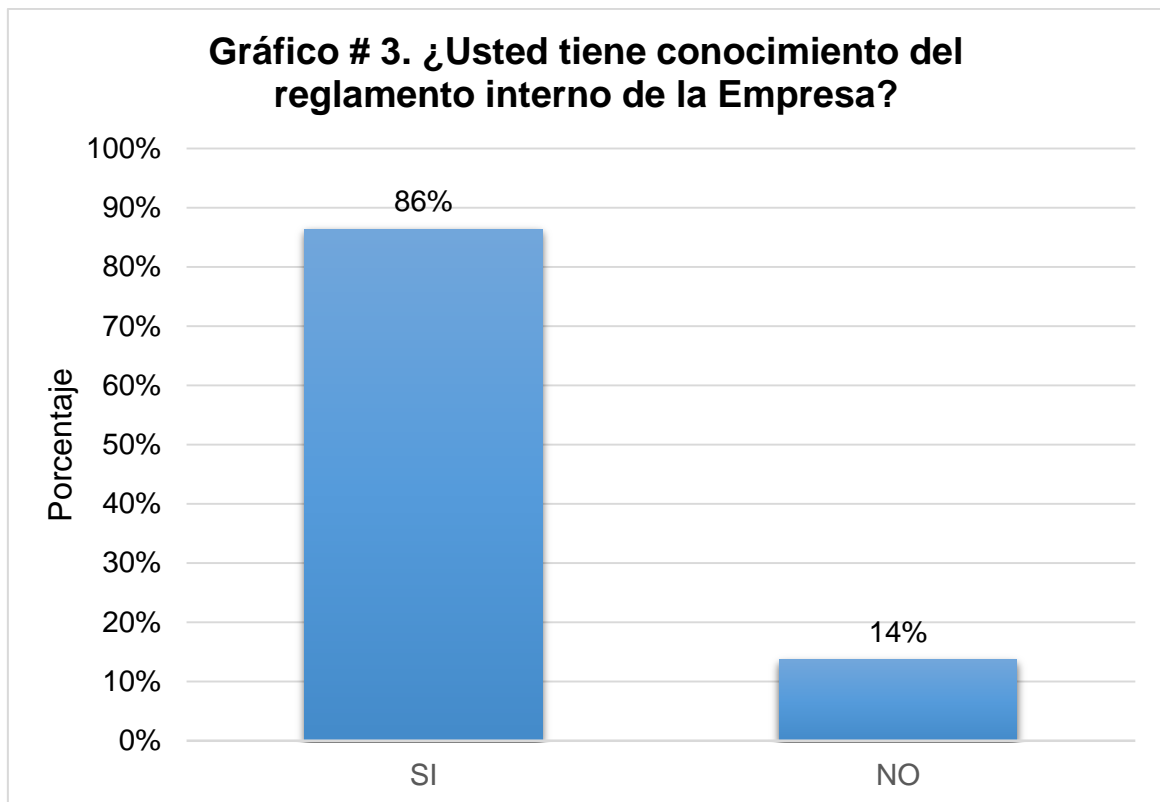
Encuesta Realizada a los Trabajadores de Innovación Comercial S.A (ICOMSA)



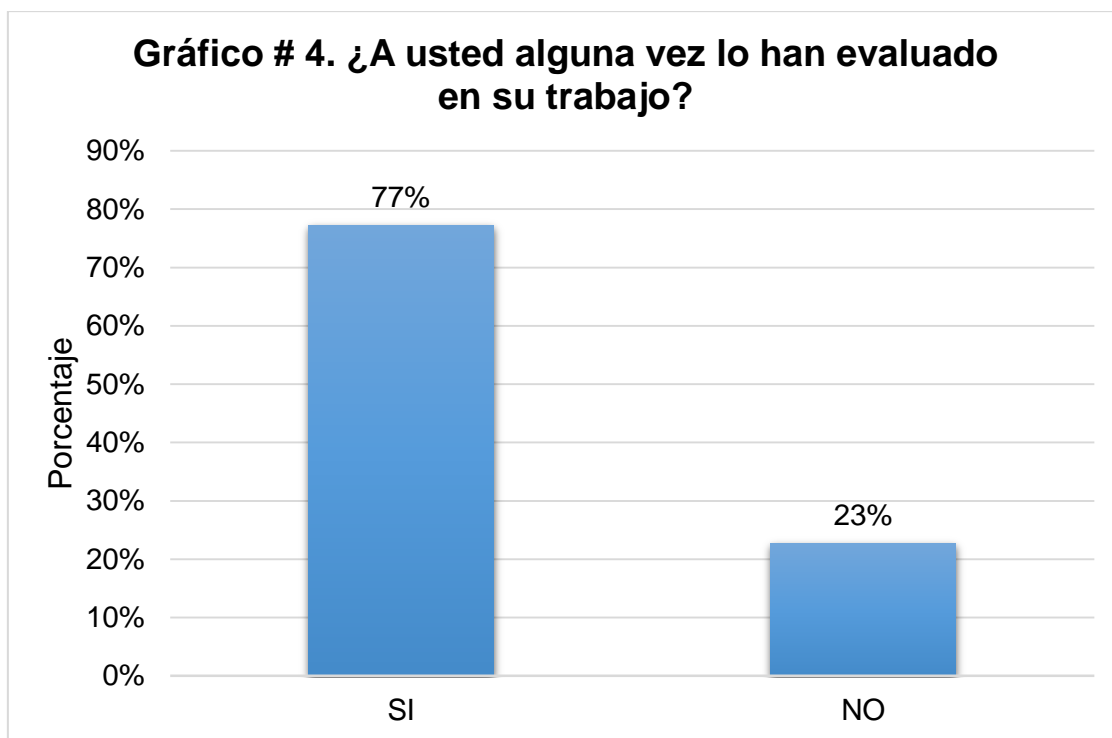
Los resultados obtenidos en esta grafica indican que prácticamente la mayoría todos los trabajadores de la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) saben la misión y visión de la empresa lo cual es muy bueno porque da a entender que los trabajadores están conectados con la empresa.



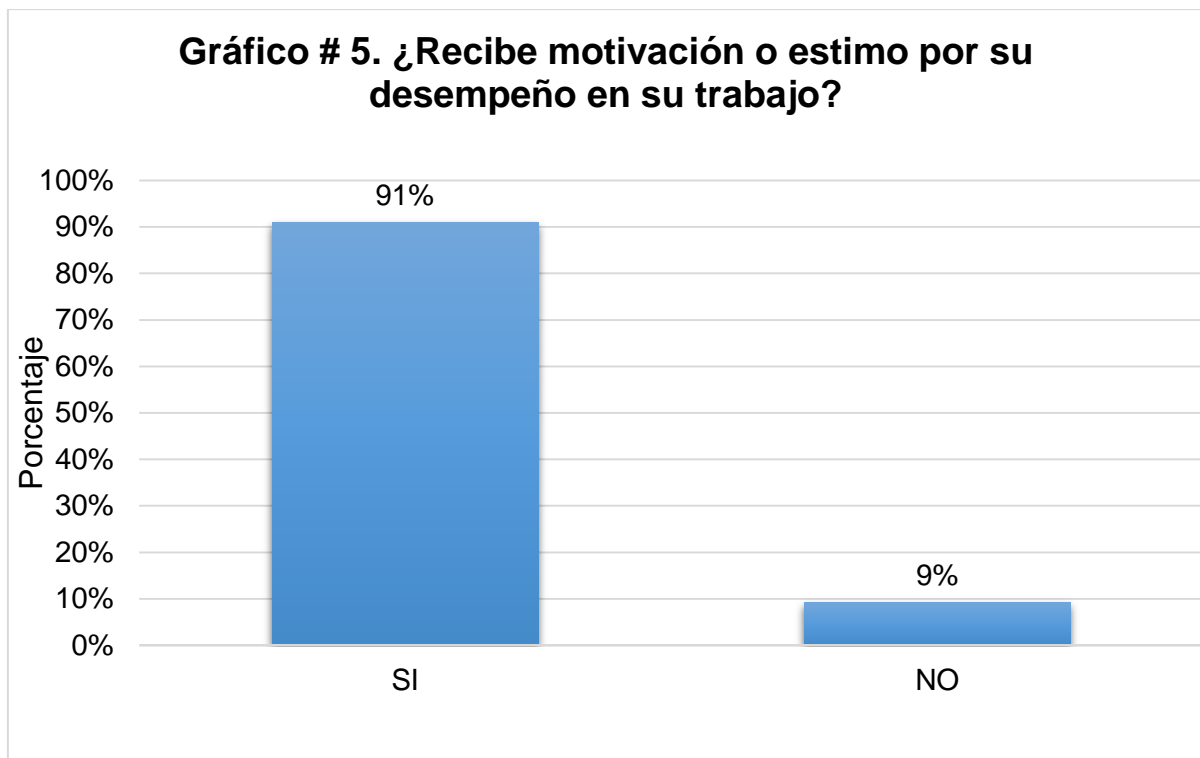
De los 22 encuestados, 95% respondieron que sí tienen los mismos fines y objetivos de trabajos vinculados con la organización y mientras que el otro 5% respondieron que no, los que nos da como resultado que la mayoría de los trabajadores cumplen con la misión de la organización.



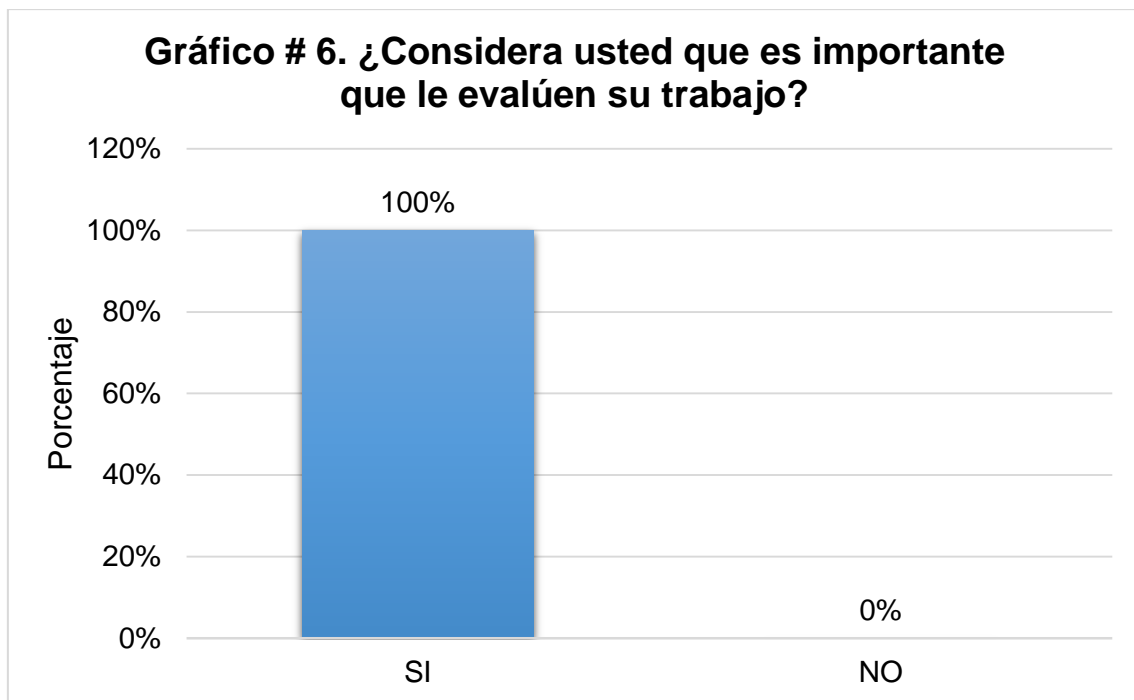
El 86% del personal de Innovación Comercial (ICOMSA) si tienen conocimiento del Reglamento Interno de dicha Organización por lo tanto la mayoría de sus trabajadores si tienen manejo del reglamento mientras que una minoría de 14% no tiene conocimiento del reglamento interno de dicha Empresa.



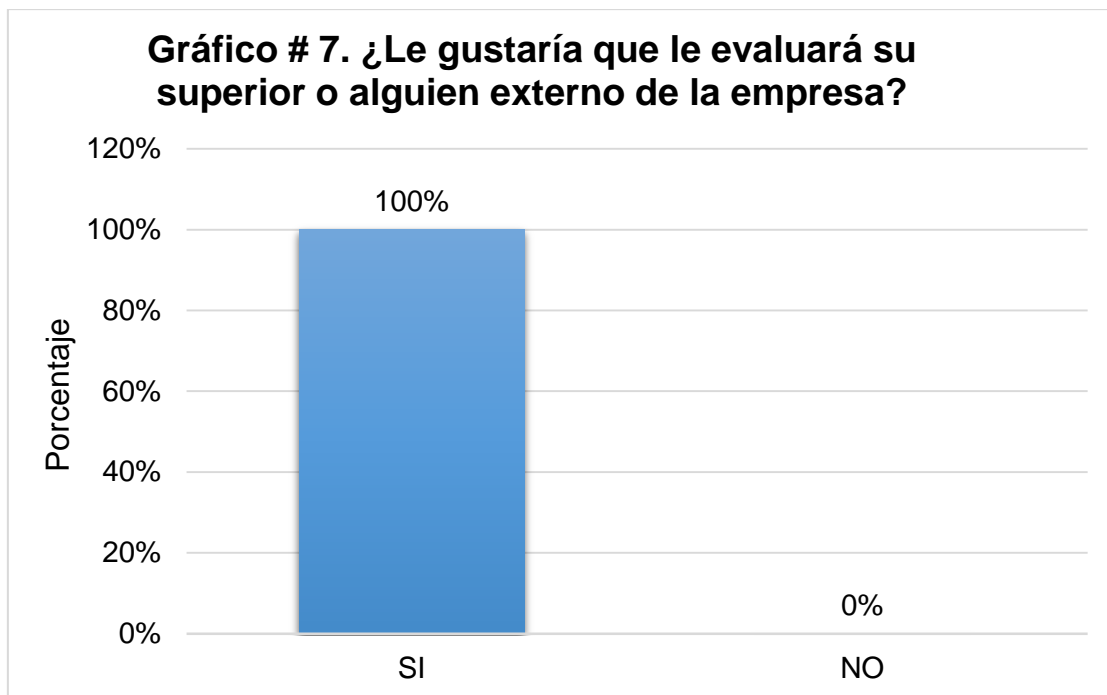
En esta grafica obtuvimos un resultado de 77 % lo cual nos dan entender que los trabajadores si lo han evaluados en el desarrollo de sus actividades laborales mientras que 23%de los trabajadores encuestados contestaron que no han sido evaluados.



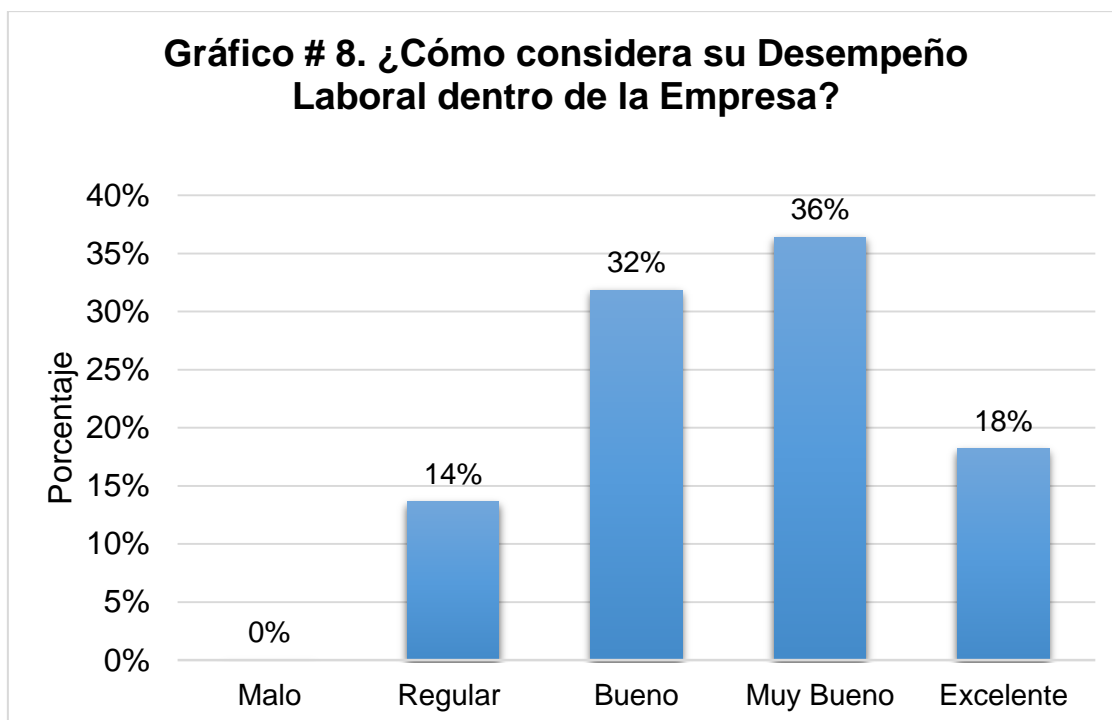
En esta grafica podemos darnos cuenta que el 91% de los trabajadores reciben alguna motivación por la elaboración de su trabajo y el 9% que equivale a una pequeña parte de trabajadores no han sido motivados por su trabajo.



Se observa en esta grafica que el 100% de los trabajadores piensan que es de suma importancia que se evalué el trabajo que ellos realizan para así poder llevar un control de lo elaborado por ellos para la Empresa y del crecimiento de la misma y ellos mismos (trabajadores).



El 100% de los trabajadores les gustaría que su trabajo sea evaluado por su superior u otra persona que les indique como va su desempeño en dicha Empresa y le muestre su aportación al crecimiento de la misma



Entre la población encuestada se encontró que el 36% que equivalen a 8 trabajadores consideran Muy bueno su desempeño laboral, seguido por un 32% que equivalen a 7 trabajadores que consideran bueno su desempeño laboral dentro de la organización, seguido del 18% que equivalen a 4 trabajadores que dijeron que su desempeño es excelente y el 14% que equivalen a 3 trabajadores consideran que su desempeño es regular por lo cual la Empresa está cumpliendo con los objetivos de las metas haciendo que sus trabajadores se sientan cómodos y con un ambiente laboral estable.

IX. PROPUESTA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE INNOVACIÓN
COMERCIAL S.A.**

Elaborado por:

Br. Carlos Eduardo Báez Ramírez

Br. Estela Clarisa Baltodano Icaza.

Br. Lenin Josué Granados Chévez.

Managua, Nicaragua 2017. -

I.- INTRODUCCIÓN

La Empresa Innovación Comercial (ICOMSA) presenta un manual para medir el desempeño de sus trabajadores y los aportes que cada uno de ellos individualmente muestran en sus puestos de trabajo, para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa. Este manual ofrece una manera más fácil de llevar a cabo la evaluación de desempeño de encargados, profesionales, técnicos y personal de áreas administrativas, con la finalidad de medir las cualidades mostradas por este y hacer una valoración de con que fuerza laboral se cuenta para realizar los planes estratégicos acordes con la misión y visión de la Empresa para ofrecer mejores servicios de calidad.

II.- OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Describir el procedimiento que deberán llevar a cabo para realizar la evaluación de desempeño.
2. Conocer el contenido del formulario de evaluación de desempeño que se utilizara para su correcto llenado.
3. Garantizar que se cumplan a cabalidad las normas establecidas por la Empresa para este proceso.
4. Guardar un registro de los resultados obtenidos de todas las evaluaciones que se realicen.
5. Contribuir, a través de una evaluación de desempeño justa y objetiva, a la motivación y satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

III.- DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro.

IV.- POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. La evaluación del desempeño se efectuará cada 6 meses (2 veces al año)
2. Abarcara a todos los empleados de la Empresa
3. El evaluador demostrara imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y el comportamiento del trabajador, y no en sus características personales.
4. La evaluación de desempeño se realizará de la forma más sencilla, práctica y formal posible sin afectar la calidad del proceso de dicha evaluación.
5. Garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluador y el evaluado que favorezca todo el proceso.

V.- NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. Los resultados de las tres (3) últimas evaluaciones del desempeño servirán para la toma de decisiones sobre ascensos y otorgamiento de incentivos, adiestramiento, aumentos de sueldo, entre otros.
2. Para recibir ascensos y otorgamiento de incentivos como adiestramientos y/o aumento salarial, el evaluado debe haber obtenido por lo menos dos (2) evaluaciones del desempeño de “excelente” y una (1) de “muy bueno”.
3. Estas evaluaciones semestrales de cada trabajador o empleado serán adjuntadas en el expediente del trabajador.

VI.- SISTEMA DE CALIFICACIÓN:

La escala de calificación está definida de la siguiente manera:

5 = EXCELENTE:	Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto
4 = MUY BUENO	Desempeña el puesto por encima de lo esperado
3= BUENO:	Desempeña el puesto justo en la forma adecuada

2 =INSATISFACTORIO	Frecuentemente presenta dificultades en el desempeño de su puesto
1= DEFICIENTE	Raramente realiza las tareas y obligaciones Inherentes a su puesto

6.1.-Los rangos establecidos conforme a la suma vertical de cada valor de acuerdo a la escala de medición del formulario son:

Rango de resultados		
Rango de calificación cuantitativa	Variable cualitativa de calificación	Calificación
49 – 60	Excelente	Puede ser ascendido a un cargo superior vacante, o promovido.
37 -48	Muy Bueno	Puede ser promovido, incentivado, y reconocido.
25 -36	Bueno	Para permanecer en el cargo, o ser incluido en un programa de capacitación
13 – 24	insatisfactorio	No apto para laborar en la Empresa
12	Deficiente	Para ser separado de la Empresa por ser considerado no apto para trabajar, por incompetencia e ineptitud

6.2.Instrucciones para el llenado del Formulario de Evaluación:

Antes de comenzar la evaluación, es necesario que se completen los datos generales del formulario, y se lean cuidadosamente las instrucciones ofrecidas.

A continuación, se detalla el contenido:

Datos generales:

1. Nombre del empleado
2. Cargo que ocupa

3. Periodo de evaluación
4. Nombre del evaluador
5. Unidad donde labora

6.3.-Recomendaciones:

Algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar al personal, los cuales se presentan a continuación:

1. Asegurarse de haber leído la manual
2. Leer cuidadosamente cada factor antes de calificar
3. Marcar con una X en el grado de calificación que más se ajuste a la actuación del empleado
4. Ser justo y objetivo
5. Completar a tinta, nunca a lápiz
6. Entregar los resultados obtenidos a cada empleado mediante una entrevista personal
7. Guardar los resultados obtenidos de las evaluaciones.

6.4.-La Entrevista de Evaluación:

La entrevista de evaluación consiste en una conversación planificada entre el empleado y el evaluador, con el propósito de analizar el desempeño laboral del empleado en un periodo determinado. Debe ser un dialogo franco, cordial y abierto tanto evaluador como evaluado aclaren aspectos concernientes al desempeño del evaluado

Debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Elegir un lugar adecuado, donde no hallan distracciones de ninguna índole
2. La entrevista puede durar hasta 30 minutos
3. Tener a mano los resultados de las conductas de los evaluados
4. Al iniciar la entrevista se le debe de comunicar al evaluado cual es el objetivo de la misma.
5. Analizar los aspectos más sobresalientes o fortalezas del evaluado
6. Analizar las debilidades del evaluado, mostrándole ejemplos que justifican dicha clasificación

7. Motivar al evaluado a que exprese sus opiniones o comentarios.
8. Se le tiene que pedir al evaluado que firme el formulario, expresando su conformidad o no con los resultados obtenidos en la evaluación.
9. Elaborar, conjuntamente con el evaluado un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo y brindárselo por escrito.

VII.-Procedimiento del Formato

El procedimiento del formato de evaluación de desempeño para el resultado total es tomando los siguientes pasos que se mencionan de manera siguiente:

Paso1: El formato de Evaluación consta de 12 ítems en el cual cada ítem tiene 5 opciones de respuesta, el evaluador tiene que marcar o seleccionar la puntuación objetivamente

Paso2: Una vez que se haya marcado los 12 ítems, se deben sumar de manera vertical las puntuaciones obtenida en cada ítems o factor

Paso3: Una vez sumado la puntuación total por cada evaluador se debe anotar el resultado total para que el evaluado pueda observar su puntuación y para finalizar dicho proceso se procederá a firma el evaluador como el evaluado.



INNOVACIÓN COMERCIAL S.A

ICOMSA

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EMPLEADOS.

Unidad/Dpto.:		Área/servicio					
Puesto:		Evaluado:					
Evaluador:		Fecha de evaluación:					
FACTORES	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente	Puntaje	
	5	4	3	2	1		
PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.							
ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia en el trabajo.							
RESPONSABILIDAD: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.							
CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.							
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.							

COLABORACION: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos						
IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.						
CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Califica la interrelación personal y la Adaptación al trabajo en equipo.						
INICIATIVA: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad						
DISCIPLINA: Califica la ejecución de las tareas asignadas en tiempo y forma.						
PUNTAJE TOTAL						
FIRMA EVALUADOR	FIRMA EVALUADO					
Comentario: (En caso de no estar de acuerdo el evaluado por su calificación que le da el evaluador, está en derecho de objetar, y de llevar un acuerdo ambas partes.)						

X.-CONCLUSIONES

1. La Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) no cuenta con un instrumento para realizar las evaluaciones de desempeño laboral a sus trabajadores.
2. Los trabajadores de Innovación Comercial S.A. (ICOMSA) consideran que es de suma importancia que se le evalúe su Desempeño Laboral, para que así ellos puedan saber cómo influye el trabajo que realizan para el crecimiento de la Empresa.
3. La Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) evalúa el desempeño de sus trabajadores empíricamente, por medio de la observación y dialogo.
4. En la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) se identifican 12 factores de medición entre los cuales se destacan responsabilidad, calidad del trabajo, iniciativa, etc.
5. Las normas y procedimientos que la Empresa Innovación Comercial S.A (ICOMSA) debería de poner son evaluar periódicamente (cada 6 meses), abarcara a todos los trabajadores de la Empresa, etc.
6. El método que aplicamos en nuestra propuesta es el de escala gráfica continua ya que es el método que elegimos porque nos facilita una aplicación y comprensión sencilla y práctica por medio que se definen dos puntos extremos en el cual se establece un límite mínimo y un máximo para la variación del factor evaluado para a su vez obtener un total definido.

XI.- RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del manual de evaluación de desempeño con el propósito de medir el buen funcionamiento de los trabajadores en cada una de sus áreas.
2. Las evaluaciones a los trabajadores deben de establecerse periódicamente, cada 6 meses, realizar juntas o sesiones donde ambas partes expresen sus satisfacciones e insatisfacciones con el fin de crear un ambiente laboral armonioso.
3. La Empresa debe preocuparse por cuidar la imagen de todas sus secciones, todos los trabajadores deben trabajar para transmitir la misma impresión positiva y el mismo trato a todos los clientes
4. Dar seguimiento de los resultados obtenidos en estas evaluaciones.

XII.- BIBLIOGRAFIA

- Aracely del Socorro Rivas Gonzalez, N. S. (2009). *Propuesta de un Instrumento para evaluar el Desempeño de los trabajadores del Departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN*. León, Nicaragua.: UNAN-León.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: 8va Edición McGraw-Hill interamericana.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: 1ra Edición Pearson .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandes Collado, C., & Baptista, M. d. (2011). *Metodología de la investigación*. México 6ta edición McGraw Hill.
- Jairo José Munguía Pérez, E. J. (2010). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativos de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación(MINED) León*. León, Nicaragua: UNAN-León.
- John M. Ivancevich, R. K. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: 7ma Edición McGraw-Hill Interamericana.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: 11va Edición Pearson.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: 13va Edición McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins Stephen P., D. D. (2008). *Supervisión*. México: 5ta Edición Pearson.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: 15va Edición Pearson.
- Sandra Lizett Mercado Mejía, M. A. (2015). *Propuesta de un Instrumento de Evaluación del Desempeño de trabajadores del Hotel Europa* . León, Nicaragua: UNAN-León.

XIII.- ANEXOS

Encuesta

Somos egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNAN-LEÓN, el propósito de este de encuesta es llevar a cabo el desarrollo de nuestro estudio monográfico el cual corresponde con el tema Evaluación del desempeño laboral, se le pide responder el siguiente cuestionario de manera objetiva, dichos resultados no se publicaran ni serán expuestos al público ni lo perjudicara en su aspecto profesional, únicamente nosotros sabremos los resultados... la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para fines investigativos y su nombre se mantendrá en el anonimato. GRACIAS.

Datos del encuestado

Cargo dentro de la organización:	
Antigüedad en la Empresa:	

1. ¿Conoce usted la misión y visión de dicha Empresa?

Si_____

No_____

2. ¿El propósito de su trabajo tiene los mismos fines que la misión de la organización?

Si_____

No_____

3. ¿Usted tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

Si_____

No_____

4. ¿A usted alguna vez lo han evaluado en su trabajo?

Si_____

No_____

5. ¿Recibe motivación o estimo por su desempeño en su trabajo?

Si_____

No_____

6. ¿Considera usted que es importante que le evalúen su trabajo?

Si_____

No_____

7. ¿Le gustaría que le evaluará su superior (jefe inmediato) o alguien externo de la Empresa?

Si_____

No_____

8. ¿Cómo considera su Desempeño Laboral dentro de la Empresa?

Malo_____

Regular_____

Bueno_____

Muy Bueno_____

Excelente_____

Entrevista.

1. ¿Cuál es la razón social de la Empresa?
2. ¿Cree usted que es importante la evaluación de desempeño laboral?
3. ¿Usted evalúa a sus trabajadores?
4. ¿Cómo evalúa a sus trabajadores?
5. ¿Cada cuánto evalúa a sus trabajadores?
6. ¿Usted en el reglamento interno de su Empresa tiene un apartado sobre la evaluación de desempeño laboral?
7. ¿Le gustaría que le brindáramos un instrumento para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores?

Fotografías.



Fuente: Edificio o fachada de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.



Fuente: Edificio o fachada de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.



Fuente: Oficinas ubicadas en la Segunda Planta de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.



Fuente: Cubiculos de los trabajadores de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.



Fuente: Taller de trabajo de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.



Fuente: Entrevista con el Gerente de la Empresa Innovación Comercial ICOMSA.

