

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**“ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE SERVICIO DEL CAMPUS
CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR”**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

POR

EVELIN MAGALI LAVAGNINO SÁNCHEZ

Para optar el Título de

PSICÓLOGA EN RECURSOS HUMANOS

En el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala de la Asunción, julio del 2002

RESUMEN

Toda organización considera que el recurso humano es fundamental para su funcionamiento, por lo que necesita evaluar si con la capacidad del mismo los objetivos se están logrando. El presente trabajo tiene como objetivo proponer al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Rafael Landívar, una herramienta que le permita evaluar el desempeño del personal de servicio.

La presente investigación es de tipo descriptiva y para la misma se requirió la colaboración de jefes del área administrativa, que trabajan en forma directa e indirecta con el personal de servicio, para que respondieran una encuesta que tenía como propósito recabar información relacionada al tema dentro de la institución y así definir los elementos que debía contener la propuesta, así como también se consultó material bibliográfico para el marco teórico.

Para la tabulación de los resultados de la encuesta, se organizó cada pregunta en una tabla con las respuestas, indicando la frecuencia relativa y se obtuvieron los porcentajes por respuesta. Para la graficación de las distribuciones de frecuencia se realizaron diagramas de pie.

Se concluyó que es necesario contar con una herramienta para evaluar el desempeño del personal de servicio, determinando que los factores más importantes en la evaluación serían la responsabilidad, puntualidad, iniciativa, conocimiento del puesto de trabajo, colaboración y otros. Así mismo, que la persona más conveniente para la realización de la evaluación es el jefe inmediato quien necesita tener conocimiento la descripción de puestos, para que sea realizada de manera más objetiva.

ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE SERVICIO DEL CAMPUS CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

INTRODUCCIÓN

Una organización que cuenta con un recurso humano que se conserva en un nivel alto de desempeño, es una organización que se mantiene en el medio y es competitiva.

Lo que se persigue con la evaluación del desempeño, es corregir deficiencias sobre la ejecución de una tarea, maximizando los resultados, ubicando en el puesto adecuado a la persona idónea, identificando características individuales e intelectuales a nivel de eficiencia y potencial de desarrollo, promoviendo al personal, asignando nuevas funciones e implementando la capacitación necesaria para desempeñar el cargo que ocupa.

Es necesario tener una medida sobre lo que se produce y así mismo, alguna medida sobre el desempeño de las personas que laboran en ella, por lo tanto es conveniente contar con un programa de Evaluación del Desempeño en todos los niveles que en la institución se manejen.

El objetivo de la presente investigación, es proponer al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Rafael Landívar, una herramienta que le permita evaluar el desempeño de su personal de servicio, ya que es parte importante para cualquier organización o institución,

y establecer factores de juicio que le permitan obtener parámetros para realizar cálculos de escalas salariales, promociones, desarrollo del personal, traslados y otros.

Por lo descrito anteriormente, se considera que a través de la retroalimentación que se le proporcione al personal, luego de determinar sus fortalezas y debilidades, se evaluará si está cumpliendo positivamente con los aspectos que necesita mejorar y a la vez, conocer si las acciones tomadas por el departamento han sido planificadas con exactitud y si son las apropiadas, si hay que mejorarlas o cambiar el enfoque que a las mismas se les esté dando, así como proporcionarles oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo presente por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

El estudio realizado por Farfán (1992) sobre La Evaluación del Desempeño en Instituciones Bancarias de Guatemala, siendo su objetivo el presentar bases teóricas y prácticas para el desarrollo y aplicación de un método formal de evaluación del desempeño en las instituciones bancarias del medio guatemalteco. Para dicho estudio utilizó una muestra conformada por los jefes del departamento de personal de 20 bancos centrales del sistema, 438 empleados del nivel técnico-administrativo de los bancos y varios dirigentes sindicales, de quienes obtuvo información por medio de entrevistas y cuestionarios. Concluyó que la aplicación de un método de evaluación del desempeño ejerce influencia sobre la motivación del personal, ya que comprobó que el 100% de los empleados entrevistados desean que su trabajo sea reconocido y un 96% de ellos indican que la evaluación del desempeño provoca una reacción positiva sobre la motivación para superarse y mejorar su desempeño.

De la misma manera, Sesam y Monterroso (1993) consideraron la importancia de un programa de evaluación del desempeño en la administración de los recursos humanos y lograron a través del mismo, conocer la eficiencia y eficacia con que el trabajador ejecuta sus tareas, así como conocer la ineficiencia del trabajador en algunos aspectos de su rendimiento laboral. Para dicha investigación colaboraron el departamento de planificación, producción, control de calidad, contabilidad, informática y recursos humanos de los Laboratorios Donovan de la ciudad de Guatemala. Utilizaron una muestra aleatoria en dichos departamentos y para la recolección de datos utilizaron la observación de la institución, de los empleados, entrevistas y charlas de capacitación. El instrumento que utilizaron en los laboratorios fue el programa de evaluación del desempeño de los empleados, el cual elaboraron con base al análisis de estándares del desempeño y con ello procedieron a elaborar formularios de evaluación, que se basaron en el desempeño laboral durante el pasado. Para cada nivel administrativo elaboraron un formulario de evaluación, siendo los niveles ejecutivo, mandos medios, técnico.administrativo, secretarial y operativo, les dieron un valor cualitativo (excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente). El procedimiento que siguieron fue que entregaron los formularios a los jefes y supervisores, para que evaluaran a sus trabajadores, tabularon los formularios de acuerdo a la tabla numérica elaborada para la calificación y concluyeron que la creación de un programa de evaluación del desempeño en los Laboratorios Donovan Werke es factible para las mejoras del rendimiento laboral de sus empleados, en los diferentes niveles.

Palma (1995), con el propósito de investigar los factores que se podrían considerar para evaluar el desempeño del personal de servicio, realizó un estudio de carácter descriptivo y lo desarrolló con una muestra de 232 empleados; 65% tenían menos de tres años de laborar en la empresa, 60% eran menores de 28 años y 90% de sexo masculino cuya escolaridad era heterogénea. Utilizó un instrumento de evaluación con 8 factores de evaluación, para la

elaboración del instrumento utilizó mandos medios y ejecutivos de la empresa. Los resultados obtenidos mostraron que existe una alta correlación entre cada uno de los factores que fueron evaluados, por lo tanto, observó que la práctica de la evaluación del desempeño motivó un mayor compromiso del personal hacia los objetivos de la empresa y una mejor integración entre sus miembros. Concluyó que los factores del desempeño laboral utilizados, se presentan de forma integrada en cada trabajador, que el proceso funciona adecuadamente cuando es objetivo, analítico y sistemático, y que la práctica de la evaluación motiva el rendimiento laboral debido a que crea una expectativa de recompensa acorde al desempeño personal.

Así mismo Campollo (1995) realizó una evaluación del Desempeño en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), siendo su objetivo evaluar si la actual estrategia adoptada por Guatemala en el sector turístico, ha sido determinante en el desarrollo del mismo. Utilizó como muestra para este estudio a seis empresas operadoras de turismo receptivo; seis hoteles pertenecientes a distintas categorías de acuerdo a la clasificación del INGUAT; seis empresas de líneas aéreas y cinco arrendadoras de autos. Como instrumento utilizó cuestionarios que aplicó a las distintas empresas que conformaron la muestra, concluyendo que el proceso de reclutamiento y selección de personal se basa en su mayoría a las recomendaciones de los mismos empleados, por lo que se les da menos importancia a los otros medios como anuncios de prensa y agencias de empleo. Los ascensos se basan en relación a la antigüedad de la persona en el trabajo no en sus logros, por lo que la evaluación del desempeño no es controlada ni se realiza una planeación de necesidades futuras.

De acuerdo al modelo de valoración del rendimiento del recurso humano para el sector público de Guatemala, efectuado por Orellana (1996) en el Ministerio de Energía y Minas, para el cual consideró una muestra de 300 empleados permanentes y 103 empleados de

planilla y utilizó como fuentes para su investigación encuestas, entrevistas a personas expertas en el tema, revisiones bibliográficas de textos y documentos que conceptualizan la valoración del rendimiento. Utilizó el método de escalas de calificación numérica, por medio del cual consideraba que podría medir cualitativa y cuantitativamente el rendimiento del personal, llegando a la conclusión que la valoración del rendimiento permite establecer la calidad del servidor público que posee y con base en ella tomar algunas decisiones, tales como promociones, aumentos salariales, despidos y otros en beneficio del sector público y de sus trabajadores.

Por su parte Pinzón (1997) realizó una investigación sobre la evaluación del desempeño como una fortaleza en la administración de personal para la pequeña y mediana empresa dentro de la industria de calzado, teniendo como objetivo analizar cómo una administración deficiente influye en la prevención de dificultades en la empresa. Utilizó una muestra total de 23 gerentes de pequeñas y medianas empresas con características similares, a quienes se les requirió que llenaran un cuestionario diseñado con 21 preguntas cerradas y 2 abiertas de estructura dicotómica y múltiple, siendo revisado luego de una prueba piloto que practicó con dos empresas de fácil acceso para hacer los cambios necesarios y que todas las preguntas cumplieran su objetivo. Dicho estudio le permitió llegar a concluir que la evaluación del desempeño se considera como una herramienta útil en la pequeña y mediana empresa, por medio de la cual se podrían alcanzar mejores niveles de desempeño y producción.

Así mismo Hidalgo (1998) implementó una evaluación del desempeño para la empresa de Transportes Magnum Sociedad Anónima, siendo su objetivo principal demostrar que una evaluación del desempeño es aplicable y funcional a nivel operativo para este tipo de empresas. Tomó como muestra a cinco pilotos de combustible utilizando en el instrumento aplicado el método de escalas de clasificación gráfica y una serie de preguntas abiertas, en el

cual el evaluador responde de acuerdo al comportamiento del empleado durante un período establecido para el estudio. Para poder implementar la evaluación del desempeño formó un comité de la alta gerencia, calendarizó el programa en cada área establecida, capacitó a los supervisores, dio a conocer la evaluación del desempeño a todos los evaluados, estableció los objetivos esperados de cada empleado, tabuló los datos, los resultados de las evaluaciones y las entrevistas de retroalimentación. En la realización del estudio llegó a la conclusión que para que un programa de evaluación del desempeño sea planeado, elaborado e implementado, su eficacia no depende únicamente del instrumento a utilizar, sino que en el recurso humano.

Mencionando así también que Lima Santos (1999), en su investigación sobre la evaluación del desempeño profesional y modos de gestión de personal que la evaluación del desempeño profesional tiene como propósito apreciar la manera en que los trabajadores ejercen las funciones que les son confiadas, evaluando también, de forma implícita, los modos de gestión de personal y el funcionamiento global de la organización. Este trabajo tiene como objetivo abordar algunas vertientes de la evaluación del desempeño, concretamente las cualidades métricas de una escala de evaluación del desempeño aplicada a una muestra de 569 sujetos de diferentes grupos salariales en el contexto de una empresa del Norte de Portugal; reflexionar sobre el papel de la psicología y del psicólogo en este dominio y en el contexto más amplio de las empresas. El estudio de las cualidades métricas de la escala de evaluación ha indicado una buena consistencia interna de los ítems (un alpha de Cronbach superior a 0.80) y los resultados de un análisis factorial no se han adecuados, globalmente, a la estructura original de la escala presentada por la empresa, evidenciando la presencia de un factor, con un fuerte poder de explicación, que está formado por la mezcla de factores independientes en la escala original. Los resultados del estudio de las diferencias entre los diversos grupos salariales en función de la evaluación del desempeño muestran diferencias significativas en favor de los grupos salariales de nivel jerárquico superior, demostrando así por parte de la empresa una concepción dominante de la gestión de personal, que caracterizamos como administrativa, unilateral y de mantenimiento del "status quo"; esta concepción es comparada con una otra de desarrollo de los recursos humanos en las empresas.

Así mismo, Bran (1999) realizó una investigación sobre los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en una empresa azucarera, presentado en el caso el Ingenio La Unión, teniendo como objetivo principal elaborar un plan de evaluación del desempeño para ser implementado y que incluya los procedimientos necesarios para ser aplicado periódicamente, efectuando su estudio utilizando como muestra a 456 sujetos, divididos en grupos de personal de mandos medios, administrativos y operativos, de quienes recopiló la información por medio de un cuestionario y llegó a concluir que es fundamental que toda empresa cuente con un procedimiento para la aplicación de la evaluación del desempeño y una de sus recomendaciones es que las evaluaciones sean aplicadas por el jefe inmediato y el mismo trabajador.

De la misma manera, Paz (2000) investigó acerca de la Evaluación del Desempeño como herramienta para la promoción del trabajador, en la cual su objetivo era determinar y proponer el tipo de evaluación del desempeño que más se ajustara a una fábrica de pisos. Para realizar dicha labor realizó entrevistas dirigidas al jefe o gerente, la cual estaba integrada por 16 preguntas y un cuestionario dirigido al empleado compuesto por 11 preguntas, en ambos instrumentos las preguntas eran de tipo cerrado. La muestra utilizada fueron 7 jefes y 11 empleados. En dicho estudio concluyó que el método más aplicable era una combinación del método de escalas gráficas e incidentes críticos, recomendando que se implemente lo propuesto, con el apoyo de un consultor externo para garantizar el adecuado funcionamiento del mismo en su inicio, ya que ninguno de los empleados entrevistados ha experimentado o recibido promociones o incentivos como resultado de su alto desempeño, y la evaluación que se realiza es empírica.

Luego de considerar los estudios e investigaciones realizadas nacionalmente, se puede observar que en el medio extranjero también le han dado importancia al tema de evaluación

del desempeño, tal ha sido el estudio realizado por Cooper (1984), en el cual recolectó algunas preguntas y respuestas acerca de la estructura de la calificación del rendimiento, 21 artículos publicados en los años 70. Este le proporcionó una evidencia que el efecto de halo fue bajo cuando se evaluaba el rendimiento por categorías que fueran más homogéneas internamente, pero que en el enriquecimiento por categoría no se produjo halo. Este estudio fue comparado con un segundo estudio, el cual mostró que las calificaciones de rendimiento en miembros de enseñanza, por 108 graduandos contienen menos efecto de halo cuando la calificación se aplica a categorías internamente más homogéneas y que sean enriquecidas. Estos resultados sugirieron que el halo puede ser reducido usando categorías de calificación. Las dos conclusiones son esenciales, ya que confirman la importancia de usar calificaciones por categorías, debido a que los resultados se hacen más claros y específicos.

Así también, Kirkpatrick (1984) presentó dos maneras de evaluar el desempeño: un estudio corto de apreciación y una lista de verificación de cinco puntos para evaluar. Dicho estudio midió si los empleados saben lo que se espera de ellos y si conocen si están haciendo bien su trabajo, así como si el empleado pide ayuda para mejorar y si se le da alguna recompensa por su desempeño. La lista de verificación de cinco puntos para evaluar el desempeño está basada en requerimientos de un programa efectivo de encaje en la organización, que sea entendible e importante para todos los participantes, que tenga capacitadores y que use medidas de control.

Por su parte Lawther (1984) presentó un modelo de evaluación del desempeño para policías, el cual tiene como objetivo evaluar los aspectos de los policías que son difíciles de ponderar, por ejemplo la habilidad de manejar el estrés, colaboración, relaciones interpersonales con supervisores y ciudadanos. Sugirió que la primera parte de la evaluación debe enfocarse en cómo crear criterios de desempeño; si es que estos están confusos; una variedad de guías y

ejercicios ayuda a mejorar el desempeño. En dicho estudio concluyó que las sesiones de entrenamiento para mejorar las actitudes son únicas en cierto grado y si el entrenador identifica las necesidades, demandas, metas de entrenamiento y determine instrucciones apropiadas, se podría considerar que la evaluación fue exitosa.

García (2001) en una publicación en la cual su propósito era determinar cual es la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización, manifestó que se deben reconocer que los indicadores del desempeño no funcionan por sí mismos, sino que deben de existir instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y concluyó que se debe considerar que las personas, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa y que un sistema eficaz de Evaluación del Desempeño, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo del personal.

Por su parte, en el estudio realizado por Muralles (2001), cita a Bob Fretz y George Milkovich (1994), que realizaron un estudio con las 100 empresas más importantes de Estados Unidos, según la Revista Fortune, en el cual su objetivo era que respondieran una pregunta básica: ¿Es beneficiosa la Evaluación del Desempeño?, a la cual obtuvieron como resultado que el 70% de los gerentes reconocieron que la Evaluación del Desempeño es considerada por teóricos y prácticos como una de las herramientas más valiosas en recursos humanos.

Con los puntos de vista de personas quienes anteriormente se han interesado por el tema, se puede determinar que todos se enfocan hacia el aspecto positivo en que la evaluación del

desempeño puede ayudar de manera significativa a las organizaciones, independientemente de la actividad a la que se dediquen. Así también, se puede observar que en los estudios mencionados, manifiestan que parte del éxito organizacional, se obtiene de acuerdo al interés que se ponga al personal en el aspecto motivacional.

Se considera que la evaluación del desempeño es parte importante en el área de Recursos Humanos y que el personal que integra la empresa, en su mayoría, la ven no como una amenaza, sino como un beneficio para ambas partes y que con una retroalimentación adecuada y oportuna, el personal tendrá una reacción positiva en cumplir lo mejor posible con su trabajo, a la vez que ellos también obtendrán su beneficio, en que a mejor funcionamiento de la organización, mejor nivel de vida del empleado.

Con el propósito de conocer acerca del tema, se puede indicar que el departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa, es una unidad de las de mayor importancia, debido a que de él depende el mejor funcionamiento que el personal pueda tener dentro de la organización, ya que las actividades que realizan son acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización, así, según Werther & Davis (1993), tienen a su cargo las siguientes funciones:

Planeación de los recursos humanos: Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos, para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

Reclutamiento y Selección: Proceso de identificar y atraer a la organización individuos capaces e idóneos para ocupar puestos dentro de la empresa y escoger a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes.

Capacitación: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Desarrollo y Evaluación: Se pretende con esto trabajar en un mejoramiento continuo en el personal, porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando y es necesario que la empresa siga siendo competitiva. Este proceso se debe iniciar cuando los individuos ingresan en la organización y continúan durante toda su carrera. Con relación a la evaluación, se llevan a cabo por lo menos dos veces al año y con éstas se proporciona retroalimentación al trabajador respecto a su desempeño.

Compensaciones: Son aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

Seguridad e higiene: Se refiere a la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo, así como estar libres de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.

Relaciones con el sindicato: Los empleados de una organización pueden unirse para formar sindicatos y los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.

Considerando el tema tratado, se cuenta con varias definiciones de evaluación del desempeño, debido a que muchos autores se han interesado en él, por consiguiente se describe el concepto que Sikula (1991) estableció, en el cual indica que la evaluación es un concepto dinámico y que los empleados siempre están siendo evaluados formal e informalmente, de tal modo que el proceso es evolutivo y no un suceso anual o semestral.

Así mismo, Werther & Davis (1993), describen la Evaluación del Desempeño como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, por lo tanto es un proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. Así también, consideraron que la evaluación

del desempeño tiene las ventajas de mejorar el desempeño, tomar decisiones de ubicación, evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo, revisar las políticas de compensación y evaluar los factores externos que puedan influir en el desempeño e identificar errores en el diseño del puesto.

De la misma manera, Chiavenato (1993) indicó que la evaluación del desempeño se elabora generalmente a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Se aprecia el desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Así también, reconoció que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a la vez que puede tener usos administrativos como lo son: la vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial, auto-perfeccionamiento del empleado y otros.

También dice que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estado de algún objeto o persona. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. Esta es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo o de motivación". Indicó que para que el proceso de evaluación sea funcional, debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado.

Así también, Dessler (1996) conceptualizó la evaluación del desempeño como comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en la

definición del puesto, que es una etapa en la cual es posible detectar la eficacia con las cuales se ha contratado, ubicado y motivado a los empleados; esto generalmente incluye un tipo de formato de calificación.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. (Mondy, 1997).

Para Bittel (1985) la evaluación del empleado se mide de acuerdo al buen desempeño que está teniendo el mismo en su puesto, y considera que un buen término medio para calificar a un empleado corresponde a dos veces por año, as su vez manifiesta que si se le califica con demasiada frecuencia hay probabilidades de dejarse impresionado por su labor cotidiana y si se espera mucho entre un período de evaluación y otro, se pueden olvidar muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación. Pero recomienda que si se tiene establecido por la empresa evaluar una vez al año, que el supervisor realice la misma de manera extraoficial.

Por otro lado Shultz (1991) menciona que los propósitos de la evaluación del desempeño cumplen varias funciones en la administración: la alta gerencia quiere un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño; los gerentes desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que rinden poco y a quienes se debe alentar a que abandonen la empresa; se necesita información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contrato; los supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados y éstos últimos querrán saber en qué concepto los tiene su supervisor.

Derivado de las opiniones de cada uno de los autores anteriores, se puede determinar que coinciden en que la evaluación del desempeño es un medio para mejorar tanto por parte de los empleados, como por la institución. Tal es el caso de Chiavenato (1993) y Sikula (1991), ambos concuerdan con la idea de que formal o informal, siempre se evalúa de alguna manera al personal y que es un proceso dinámico y evolutivo. Así mismo, Chiavenato (1993) y Shultz (1991) coinciden en que es conveniente crear programas formales para evaluar al individuo en el cargo, utilizando un instrumento por medio del cual se obtengan resultados que permitan servir de base para saber orientar o evaluar si las diferentes acciones que el Departamento de Recursos Humanos toma dentro de la organización están bien enfocadas o si hay que corregir algún proceso.

Varios autores han coincidido en que la evaluación del desempeño es un proceso en el que se evalúa de una manera global y real, el rendimiento del empleado y que se realiza de una manera formal y periódica de por lo menos una vez al año. (Bittel, 1985; Werther & Davis, 1993; Dessler, 1996; Mondy, 1997)

Luego de encontrar similitud en la opinión de los autores anteriormente mencionados, se puede manifestar que la evaluación del desempeño es necesario realizarla de una manera ordenada, formal y con una aplicación de por lo menos una vez al año, considerando que es conveniente sea aplicada de acuerdo a los distintos niveles que la institución maneje y a la definición del puesto, ya que esto vendría a obtener resultados más objetivos, evaluar si administrativamente se puede ayudar a que los empleados se desempeñen eficaz y eficientemente, tomando en cuenta que luego de una aplicación se debe dar la retroalimentación respectiva.

Se puede manifestar que la Evaluación del Desempeño debe ser bien planeada, pues se tiene que saber para qué se va a realizar, cuáles serán sus beneficios, qué cambios se podrían realizar a partir de los resultados obtenidos de la misma.

Debido a la relevancia que tiene realizar una Evaluación del Desempeño a los empleados, Chiavenato (1993) considera que la evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe, respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Para este autor, los objetivos intermedios que la evaluación del desempeño intenta alcanzar son:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ✓ Auto-perfeccionamiento del empleado
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estimulo a la mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación de información al propio individuo evaluado
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencias, licencia, etc.

Así mismo, los objetivos fundamentales de la evaluación se pueden presentar en tres facetas:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- ✓ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y de otra, lo individuales.

Por otro lado Davis (1987) define los objetivos de la evaluación del desempeño como necesarios para: distribuir recursos en un ambiente dinámico, recompensar a los empleados, proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo, mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos, dirigir y capacitar a los empleados y cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

En su caso, Sikula (1991) dice que el objetivo de las evaluaciones es ayudar a tomar decisiones para los ascensos, transferencias, suspensiones y despidos, así como definir las necesidades, oportunidades de desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores.

Sherman y Bohlander (1994) dicen que los objetivos de una evaluación del desempeño son: dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con su supervisor acerca del desempeño y los estándares de desempeño del mismo; dar a conocer al supervisor una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un empleado; proporcionar un formato que permita al supervisor recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño y proporcionar una base de recomendaciones salariales.

Así también para Maddux (1991), la evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, ya que por medio de ésta se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen estas expectativas.

Con relación a estos autores, sus opiniones son válidas ya que se enfocan en que es indispensable contar con un medio que pueda evaluar el rendimiento del personal y de acuerdo a los resultados, se obtiene el beneficio que puede el Departamento de Recursos Humanos focalizar las debilidades y fortalezas con las que cuenta el personal, y así tomar decisiones administrativas que permitan reforzar las fortalezas y corregir las debilidades.

Werther & Davis (1991), consideraron que los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño, podrían ser los siguientes:

Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño que el gerente y el especialista de personal llevan a cabo.

Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía de decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros y otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Existe una serie de métodos para evaluar el desempeño del personal dentro de la institución. Para la elección de alguno, es necesario tomar en cuenta el tamaño y tipo de la organización.

Escala Gráfica: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan y se definen con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. (Chiavenato, 1993)

Por su parte, Dessler (1991) y Sherman (1994) indican que las escalas de calificación gráfica constituyen el método de evaluación del desempeño más antiguo y de uso más común. En el método de escala de calificación se representa cada rasgo o característica por calificar en una

escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. Por medio de este método el evaluador valora al individuo según factores de desempeño como: iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, comunicación, asistencia y cantidad de trabajo. Los factores de desempeño a utilizar deben de ser definidos operativamente, ya que reduce el grado de subjetividad que pueda tener una evaluación cualitativa. Asimismo la participación de los evaluadores en la selección de los factores es muy importante. Existen muchas variaciones de la escala de calificación. Las diferencias aparecerán en: las características o dimensiones que se califican de las personas; el nivel al que la dimensión de desempeño está definida para el calificador y la claridad con que están definidos los puntos de la escala.

Selección Forzada: Es de gran utilidad en el caso de grupos un poco más numeroso y clasifica a los empleados a partir de una distribución de las estimaciones fijadas de antemano. El supervisor ha de clasificarlos en ciertas proporciones. Los empleados son asignados conforme a esta distribución y a las características o habilidades que van a ser evaluadas. Sin embargo, la distribución forzosa señala que el 30% ha de recibir calificaciones inferiores al término medio o bajas; se trata sin duda de una norma injusta. (Arias, 1991)

Por otro lado, Chiavenato (1991) indica que el método de selección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En este caso el evaluador debe escoger una sola de las frases que se indiquen en cada grupo, de ello se deriva el nombre. Para elaborar las frases es necesario adaptarse a cada puesto, ya que en ocasiones puede que las mismas no se relacionen con las actividades que en dicho puesto se realizan.

Listas de Verificación: Requiere que el evaluador que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Suele ser el supervisor inmediato. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene las ventajas de que suele ser un sistema económico, de fácil administración, no requieren mucha capacitación los evaluadores y se puede estandarizar. (Werther & Davis, 1993)

Método del Ensayo: El calificador prepara una breve narración sobre el desempeño del empleado. Tiende a enfocar el comportamiento extremo en el trabajo del empleado, en lugar del desempeño rutinario cotidiano. Las calificaciones dependen de la habilidad de redacción del evaluador. (Mondy, 1997)

Escalas de Puntuación: Consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto en la calificación. Suceden con frecuencia las distorsiones de tipo subjetivo, sin embargo cuenta con las ventajas de que este método tiene facilidad en su desarrollo y es sencillo de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. (Werther & Davis, 1993)

Categorización: El evaluador coloca a sus empleados de mejor a peor, sin proporcionarles ningún tipo de calificación. Para ser más objetivo, se puede hacer que dos o más evaluadores lleven a cabo la puntuación. (Werther & Davis, 1993)

Considerando las distintas metodologías que podrían utilizarse para llevar a cabo la evaluación del desempeño, se debe analizar cual de ellas es la más efectiva, con relación al tipo de la organización, ya que debe hacerse de acuerdo a las necesidades que en ella se

tengan. Así mismo, se podría hacer una combinación de estos métodos, para lograr mejores resultados.

Por su parte, la Evaluación del Desempeño tiene relación con otras áreas de Recursos Humanos

Así, capacitación significa realizar actividades que enseñan a los empleados a desempeñar su puesto actual, por lo tanto, esta área está a cargo del Departamento de Recursos Humanos y para planificar las actividades de dicha área, se deben considerar resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, tal como lo mencionaran los siguientes autores:

Dessler (1996), menciona que se debe efectuar un análisis del desempeño, lo que significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio, como podría ser cambiar la maquinaria o transferir al empleado, para lo cual considera que el primer paso es evaluar el desempeño del empleado.

Por su parte Werther & Davis (1991), manifiesta que los capacitadores se mantienen alertas para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación, las cuales también pueden hacerse tangibles mediante las verificaciones de la evaluación del desempeño.

Considerando estos dos aspectos, se puede concluir que la evaluación del desempeño forma parte importante en el área de capacitación, y por ende, de la unidad de Recursos Humanos, ya que sirve como base para detectar si existen necesidades de capacitación para el personal y determinar en cuales hay que dar mayor énfasis.

Chiavenato (1993), define la administración de sueldos como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Considera que estas estructuras deben ser equitativas y justas con relación a:

- ✓ Los salarios con respecto a los demás cargos de la organización, buscándose un equilibrio interno de estos salarios.
- ✓ Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas, buscándose así el equilibrio externo.

Plantea que el equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, y el equilibrio externo, por medio de informaciones externas obtenidas mediante una investigación de salarios

Con relación a esta área también Schuster y Clark, mencionados por Sikula (1991), exponen que la designación del pago individual comienza con la clasificación de la gente en los trabajos y en las escalas de pago. El puesto en que será colocado un empleado se determina parcialmente mediante el proceso de evaluación del desempeño y que los empleados mejor clasificados recibirán los pagos más altos, en tanto los ineficaces reciben las tasas más bajas.

En aspecto salarial que debe corresponder a cada puesto, se ha determinado que varios autores ven lo necesario e importante que es contar con la información que una evaluación del desempeño obtiene, ya que de esta manera los empleados se sentirán mas satisfechos por el pago que reciben, pues lo consideran como justo para el trabajo que realizan, así mismo,

las personas que encuentren deficiencia en su labor procurarán proveer a la institución un mejor servicio para que sea recompensado de acuerdo a su desempeño.

Por su parte, la descripción y análisis de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo hace diferente de los demás (Chiavenato, 1993).

Con relación a este aspecto, el mismo autor considera que los objetivos del análisis y descripción de puestos es amplia, pues se utilizan como base para cualquier programa de recursos humanos, entre ellos podemos citar:

- ✓ Estimula la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional;
- ✓ Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones;
- ✓ Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad común en ciertos cargos;
- ✓ Suministra el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal;
- ✓ Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.

Por su parte Reyes (1985) considera necesario que las empresas cuenten con un análisis de puestos, ya que el mismo le permitirá organizar eficazmente los trabajos de éstas, además es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

De la misma manera, Koontz y Wehrich (1991) indican que la descripción de puestos es la estipulación básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones implicadas, además de clarificar la autoridad del puesto y el conjunto de objetivos verificables para los resultados, situación que va de la mano con la evaluación del desempeño, puesto que el trabajador si no tiene claro los aspectos relacionados a su puesto, no puede llenar las expectativas en el cumplimiento de su labor.

Asimismo, Sikula (1991), indica que la información del análisis de trabajo o puede ser útil para las actividades de reclutamiento, selección y colocación del empleado, para determinar necesidades del entrenamiento y desarrollo del personal, para asuntos de seguridad y salud, planeación de la fuerza de trabajo, diseño de trabajo, valoración del desempeño, etc.

Werther & Davis (1993), por su parte, plantearon los siguientes puntos como las principales actividades que están relacionadas con el análisis de puestos en recursos humanos:

- ✓ Compensar en forma adecuada y justa a los empleados
- ✓ Ubicar a los empleados en puestos adecuados
- ✓ Determinar niveles realistas de desempeño
- ✓ Crear planes para capacitación y desarrollo
- ✓ Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- ✓ Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables

- ✓ Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.

Una situación que no se debe dejar de lado es la entrevista de evaluación del desempeño que se podría considerar la parte más importante de todo el proceso de evaluación del desempeño. Esta da la oportunidad al gerente de hablar con su subordinado acerca de su desempeño y explorar las áreas en las que podría mejorar y crecer. La mayor parte de las entrevistas pretende retroalimentar a los empleados sobre su desempeño y hacer planes para su desarrollo futuro.

Maddux (1991) considera que la discusión de evaluación es más que un simple análisis del desempeño laboral. Es un proceso que debe desembocar de manera natural en la discusión de cómo puede realizar mejor el empleado, en el futuro, su ejercicio en el trabajo. Opina que también es un buen momento para hacer surgir las ambiciones y aspiraciones del empleado.

Como se puede observar de acuerdo a la opinión de cada uno de los autores anteriormente mencionados, concluimos en que la base para que el departamento de Recursos Humanos pueda realizar todas las labores que le competen, es el análisis y descripción de puestos, pues se utilizan en el área de capacitación, salarios y compensaciones, evaluación del desempeño, seguridad e higiene y otras que se deben considerar para llevar a cabo y con éxito las tareas que corresponden al departamento en mención.

Para Bittel (1985) la entrevista es una reunión entre el empleado y su supervisor para revisar su calificación del desempeño, utilizando la calificación obtenida como base para analizar la calidad general del trabajo del empleado. Es necesario realizar la entrevista, ya que para que tenga un valor duradero, tanto para el supervisor como para sus empleados es preciso realizarla.

En lo que respecta a Arias (1991), manifiesta que existen tres objetivos fundamentales que debe de tener toda entrevista de evaluación del desempeño: proporcionar retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa; dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación y hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

Por su parte Dessler (1991) comenta que al realizar la entrevista es necesario tomar en cuenta seis lineamientos. Revisar la evaluación con el evaluador, basar la evaluación en su propia experiencia, eliminar rumores como evidencia, escuchar más al empleado, establecer objetivos mutuamente, formular objetivos de comportamiento observables y concentrarse en el comportamiento.

Sherman y Bohlander (1994) indican que el entrevistador debe hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los que el empleado puede edificar más que en los puntos débiles que debe superar, evitar sugerencias sobre cambios en sus rasgos personales, concentrarse en las oportunidades de crecimiento que existen dentro del marco de trabajo de la posición actual del empleado y limitar los planes de crecimiento a unos cuantos puntos importantes que sea posible lograr dentro de un período razonable.

Bittel (1985, Arias (1991, Dessler (1991), Sherman y Bohlander (1994) coinciden en que los beneficios que se obtienen de la entrevista son tales como mejora la comunicación, se llega a un común acuerdo entre el evaluador y el evaluado, permite al empleado explicar anomalías y confusiones que puedan producir un concepto equivocado en su desempeño, a la vez que se siente satisfecho en que se interesan por su trabajo y por su futuro. La entrevista es un

factor importante para motivar a los empleados, ya que permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes y se podrían generar promociones.

Con relación a la institución a la que va dirigido el estudio, se puede decir que en el periodo comprendido entre 1950 y 1960, Guatemala experimentó la fuerte demanda de personas deseosas de llegar a las aulas universitarias. La Universidad Rafael Landívar surge en la década del 60 como una respuesta a esa demanda.

Fue fundada como la primera universidad privada del país, el 18 de octubre de 1961 iniciando sus actividades académicas el 22 de enero de 1962 con las Facultades de Economía, Derecho y Humanidades.

En el Acta de Fundación de la Universidad Rafael Landívar, se expresan en su forma de "considerandos", los presupuestos básicos de su razón de ser, los cuales son:

- ✓ La innegable dignidad humana derivada de Dios, causa primera y último fin del universo, y la sociedad alcanza su ideal por el cumplimiento consiente y voluntario de las obligaciones que tiene hacia sus semejantes y hacia su Creador.
- ✓ Los prodigiosos adelantos de la ciencia, así como el desarrollo y crecimiento de la población necesitada de formación universitaria justifican la ampliación de las actividades docentes al nivel superior.
- ✓ La necesidad de robustecer, consolida y hacer florecer las actividades del pensamiento, tendientes a dotar al hombre de los mejores medios de lograr su más alto destino, con respecto a la cultura humanística y cristiana del mundo.

Sus objetivos de acuerdo a los Estatutos y Reglamento General de la Universidad, se señalan claramente los siguientes:

- ✓ Ofrecer al país alternativas de investigación crítica de la realidad, problemas y cultura nacionales.
- ✓ Fomentar un diálogo abierto entre nuestra cultura y la cultura universal.
- ✓ Fomentar la preparación de los recursos humanos a nivel universitario con alta capacidad técnica y sentido de responsabilidad social.
- ✓ Se compromete con la formación humana e integral, para estudiar las soluciones y modelos que orienten a la sociedad en el sentido de la justicia y de la convivencia pacífica y creadora.
- ✓ Con el respeto de los valores básicos humanos tales como: la dignidad de la persona humana, comprensión profunda de sus derechos y objetivos a nivel nacional e internacional,.
- ✓ Bajo la inspiración de los valores cristianos para lograr la integración de los mismos con adelantos científicos y filosóficos del mundo

Por su parte, la Universidad Rafael Landívar tiene como misión ser una institución de educación superior, católica, guatemalteca, independiente y no lucrativa, destinada a servir universitariamente a los hombres y mujeres guatemaltecos, por medio de acciones de docencia, investigación y proyección social, iluminadas por los valores cristianos y en el espíritu de la tradición educativa jesuita.

Teniendo la región como escenario, la comunidad universitaria landivariana busca coadyuvar a la transformación de la sociedad guatemalteca y centroamericana hacia estadios cada vez más humanos, más justos y más libres, y en esta búsqueda halla la fuente de su creatividad y de su gozo de investigar, conocer, enseñar, aprender, servir y actuar éticamente.

Su trabajo debe responder a las demandas de Guatemala como país multiétnico, caracterizado por las urgencias de la paz; del desarrollo económico y social sostenible –a la medida del ser humano y para el ser humano-; del desarrollo político; en un marco democrático de respeto a los derechos humanos; del cuidado al ambiente, y de apertura crítica a las corrientes contemporáneas de la globalización y de los grandes acuerdos internacionales.

La Universidad Rafael Landívar sienta su fe en la doble capacidad de la educación como medio no sólo comprometido con los procesos de transmisión de valores y conocimientos de generación en generación, sino como instrumento al servicio de la innovación, y la aplica tanto para reforzar la identidad cultural guatemalteca, como para superar la calidad de los procesos e incorporar la ciencia y la técnica contemporáneas al desarrollo integral del país, vinculando su trabajo universitario con los sectores productivos.

ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El recurso humano que integra una institución es parte importante para que la misma funcione y logre alcanzar los objetivos y metas propuestos, ya que es el motor de la institución, sin embargo, este trabajo de investigación se enfocará a una propuesta de evaluación del desempeño para el personal de servicio que labora para la Universidad Rafael Landívar. El enfoque se dirigió hacia este nivel, debido a que son colaboradores que se desempeñan no sólo haciendo labores propias a su puesto, sino que también tienen cierta comunicación con personas que asisten por una u otra razón a dicha institución, por tal motivo es importante que la Dirección de Recursos Humanos detecte las fortalezas y debilidades de su personal, por medio de una evaluación del desempeño, ya que de esta manera podrá planificar con mas exactitud tareas que le corresponden a dicha unidad, podríamos mencionar, programas de capacitación, de motivación, establecer escalas salariales, promociones para el personal y otros.

Así, considerando los diferentes métodos para aplicar una evaluación del desempeño, en la presente propuesta se utilizará el método de escalas gráficas, en la cual el desenvolvimiento del empleado se evalúa mediante factores de evaluación definidos y graduados.

De acuerdo a factores mencionados por Chiavenato (1993), dentro de la presente propuesta se considerarán los siguientes:

Conocimiento del puesto: Conocimiento y habilidades que se tienen con relación al puesto.

Calidad de trabajo: Exactitud, confiabilidad y normas de calidad con que realiza el trabajo.

Rendimiento en el trabajo: Volumen de trabajo y rapidez con que lo realiza.

Disciplina: Observaciones de las normas internas de la empresa e instrucciones de su jefe inmediato superior.

Puntualidad: Asistencia puntual a su trabajo.

Asistencia: Mide el ausentismo en el trabajo.

Responsabilidad: Actitud de responder en el cumplimiento de las obligaciones y en el desempeño de sus funciones.

Iniciativa: Capacidad para aportar idea, así como inicio de actividades, búsqueda de información y pensamiento innovador.

Presentación personal: Forma de vestir y cuidado en su aspecto personal.

Cooperación: Considera la espontaneidad con que el empleado acata las instrucciones. Así como la actitud de colaboración prestada a sus compañeros de trabajo.

Trato con otras personas: Muestra de buenas relaciones con jefes, compañeros y otras personas, es cortés y respetuosa.

La importancia que merece la Evaluación del Desempeño en toda organización, dado a que constituye una necesidad permanente verificar el desempeño de un profesional, técnico u operario, es necesaria debido a que se vive en un mundo dinámico y cada vez existe más

competitividad. En los resultados que se obtengan de toda evaluación aplicada al personal, permitirá a la institución verificar si el empleado se está apegando a los objetivos establecidos por la institución o determinar por medio de la retroalimentación, a qué se debe el incumplimiento de los mismos.

Cabe mencionar que la Evaluación del Desempeño no va separada de otros factores que intervienen en la unidad de Recursos Humanos, tales como expresar en las modalidades de reclutamiento, la objetividad y frecuencia apropiada en los procesos evaluativos, los sistemas de promoción y sanciones, las condiciones generales de trabajo y la capacitación como una reacción a la verificación de desempeños deficientes.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización necesita contar con el personal adecuado para que desempeñe sus labores de manera eficiente y eficaz, pues así contribuye a que los objetivos de la misma sean alcanzados con éxito. Para ello se hace necesario contar con una herramienta que le permita evaluar el desempeño de su personal, tal como ha sido manifestado por varios autores, ya que se pueden determinar con el mismo debilidades y fortalezas del personal e implementar mejoras para su rendimiento. Esto a su vez permite a la administración del recurso humano, crear mecanismos que promuevan el desempeño individual y colectivo. Así se puede decir que la evaluación del desempeño es una herramienta que ofrece beneficios a corto y largo plazo, tales como: comunicación entre superiores y subalternos, administración de salarios, prestaciones laborales, programas de higiene y seguridad industrial, capacitación, análisis y descripción de puestos y otros que se consideren necesarios, de acuerdo a las circunstancias. Debido a la importancia que se merece una evaluación del desempeño, cabe plantearse la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores a considerar en una evaluación del desempeño para el personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar?

OBJETIVO GENERAL

Hacer una propuesta de una herramienta de Evaluación del Desempeño para el personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer un diagnóstico en la institución para establecer los factores a considerar en una evaluación del desempeño.
- Describir el inventario de Recursos Humanos en el área de servicio de la Universidad Rafael Landívar

ELEMENTO DE ESTUDIO

Herramienta de Evaluación del Desempeño para el personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar y los factores a evaluar

DEFINICION DE LA VARIABLE

CONCEPTUAL

Evaluación del Desempeño es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, por lo tanto es un proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. (Werther & Davis , 1993),

OPERACIONAL

La Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual se evalúa el rendimiento del empleado, conforme a las tareas asignadas a su puesto. Para el desarrollo de dicha evaluación se consideran importantes los factores que a continuación se definen:

Cumplimiento de Normas: Es el grado de compromiso que adquiere la persona que ocupa un cargo en el respeto hacia las normas y reglas establecidas por la institución.

Responsabilidad: Se refiere al compromiso asumido por el manejo de los recursos que la persona tiene a su cargo y las diferentes decisiones tomadas que afecten a los intereses de la empresa.

Colaboración: Corresponde a la actitud adoptada en trabajar con otra u otras personas cooperando en el logro de metas u objetivos comunes para el crecimiento empresarial, así como la iniciativa para anticiparse a resolver los problemas que se presenten.

Rendimiento: Está enfocado a medir la calidad y la cantidad de trabajo realizado por la persona que opera el cargo, evalúa si la persona conoce la teoría y práctica para realizar su labor.

Relaciones Interpersonales: Este factor evalúa el trato que tiene el empleado con terceras personas, así como la capacidad de trabajar con sus compañeros y superiores.

ALCANCES Y LIMITES

Alcances

De acuerdo al tema objeto de estudio, se tiene la oportunidad de consultar temas relacionados de autores nacionales y extranjeros como punto de apoyo que permita inferir sobre una propuesta que sea práctica y oriente al personal responsable de verificar el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, el departamento y quien es el que ejecuta la atribución que se le ha encomendado.

El programa está dirigido a los trabajadores del área de servicio de la Universidad Rafael Landívar y pretende establecer las bases de un programa de Evaluación del Desempeño.

Asimismo, obtener de los jefes inmediatos, a través de una encuesta, información sobre la importancia que para ellos merece la Evaluación del Desempeño, que permita hacer un diagnóstico de la necesidad de contar con un formato que evalúe el desempeño del personal.

Se contará en la universidad con un formato base para evaluar el desempeño del personal del área de servicio.

Límites

Entre los límites que se encontraron para la realización de la presente propuesta, se podría mencionar que su uso será exclusivamente para el área de servicio.

APORTE

El estudio de evaluación del desempeño, como parte de la Administración del Recurso Humano, está teniendo mayor auge, debido a que actualmente la competitividad, el control de calidad, la eficiencia y la eficacia, son factores preponderantes para maximizar los resultados esperados por una empresa, con la utilización de informaciones recibidas de la evaluación, se podrá planear, organizar y controlar más fácilmente todo aspecto relacionado al puesto de trabajo para alcanzar con éxito los objetivos de la Institución. Al evaluador o supervisor, le corresponderá la principal responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y sus relaciones, usando criterios justos y proporcionando orientación para un mejor desempeño. El evaluado, conociendo sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, resolviendo sólo o con la ayuda de su jefe inmediato, los aspectos que se consideren necesarios.

El beneficio para la sociedad, redundando en que se obtienen mejores ingresos, mejor calidad de vida, hay competencia de productores de bienes y servicios y el consumidor puede elegir de acuerdo a sus necesidades y discreción lo que más le convenga.

Debido a que muchas empresas no evalúan a su personal de mantenimiento, esta propuesta les podría servir de base para ser aplicada a su personal, siempre y cuando sea adaptada a las necesidades de la empresa.

La importancia de la presente investigación reside en que la Universidad Rafael Landívar contará con un instrumento que podrá aplicar a su personal de servicio y conocerá por medio de éste, las debilidades y fortalezas de su recurso humano, a la vez serviría de parámetro para que de manera más objetiva la Dirección de Recursos Humanos planifique las diferentes actividades que competen a su área para el desarrollo y fortalecimiento de dicho personal.

III. METODO

3.1 Sujetos

Para el presente trabajo se solicitó la colaboración de los jefes del área administrativa de la Universidad Rafael Landívar, quienes trabajaban en forma directa e indirecta con personal de servicio en el año 2000 y se caracterizan por ser de sexo masculino, oscilan entre las edades de 30 a 50 años, tienen como mínimo un año de experiencia en administrar a personal de esta área. De los entrevistados un 40% tiene educación universitaria, otro 40% educación media y el 20% tiene concluido el nivel primario.

A continuación se describen los puestos, la cantidad de personal a su cargo y el área que administran, los jefes que colaboraron para la presente investigación.

PUESTO	AREA QUE ADMINISTRA	CANTIDAD DE PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO
Director Administrativo (*)	Dirección Administrativa, Mantenimiento, Seguridad, Conserjería, Bodega, Jardinería, Audiovisuales	100 personas
Sub-Director Administrativo (*)	Dirección Administrativa, Mantenimiento, Seguridad, Conserjería, Bodega, Jardinería, Audiovisuales	100 personas
Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento, Carpintería	6 personas
Jefe de Conserjería y Jardinería	Conserjería y Jardinería	70 personas
Sub-Jefe de Conserjería	Conserjería	58 personas

(*) El Director Administrativo y Sub-Director comparten la administración del personal en las mismas áreas, razón por la cual se les asignó la misma cantidad de personal que tiene a su cargo.

De la misma manera, a continuación se hace una breve descripción de la labor general que realiza el personal en cada área de servicio que cuenta la Universidad, ya que son la parte

importante para el presente trabajo por ser a quienes será dirigida la herramienta de evaluación del desempeño.

SUJETOS A QUIENES SE DIRIGE LA HERRAMIENTA DE

PUESTO	DESCRIPCIÓN	NO. DE PERSONAS
Agentes de seguridad	Personal asignado para el control en las garitas de estacionamientos y seguridad en el Departamento de Caja.	7
Carpinteros	Realizan las labores correspondientes a trabajo en madera, requeridas por distintas unidades de la Universidad.	4
Técnicos – electricistas	Dan apoyo en el mantenimiento del sistema eléctrico dentro de la universidad.	2
Bodeguero	Se encargan de dar ingreso a bodega cualquier equipo o suministros para la Universidad, así como realizar los reportes respectivos para control de inventarios y Auditoria.	4
Conserjes	Su labor es efectuar la limpieza general en oficinas, aulas, salones, corredores y baños de la Universidad, así como trasladar materiales conforme instrucciones de su jefe inmediato	58
Jardineros	Su función es realizar las tareas que corresponden al área, tales como: abonar, trasplantar, sembrar, multiplicar plantas, dar mantenimiento a las áreas verdes y otras asignadas por el jefe inmediato.	13
Mensajeros (Internos – Externos)	Se encargan de recopilar y distribuir la correspondencia de la Universidad, tanto interna como externamente.	3
Pilotos Automovilistas	Prestan el servicio de traslado de personal, equipo o mobiliario a diversos puntos de la ciudad o sedes regionales que sea requerido.	3
Audiovisuales	Se encargan de la administración, control y mantenimiento del equipo audiovisual de la universidad.	3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.2 Instrumento

Para realización de la encuesta se consultó con Achaerandio (1995) con relación a la estructuración de la misma y el contenido de las preguntas relativas al desempeño fue tomado de Chiavenato (1993).

La encuesta se elaboró con la finalidad de recabar información de los factores que servirán para calificar el rendimiento laboral del empleado.

La misma se aplicó a los jefes que tienen bajo su supervisión personal de servicio, con mínimo un año de trabajar en la Universidad, que contó con 13 preguntas, 10 cerradas y 3 abiertas, el que permitió, de acuerdo a lo indicado por los jefes, determinar la importancia de contar con un instrumento para evaluar el desempeño, así como los factores a incluir en dicha herramienta, para el personal de ese nivel. (Ver anexo No.1)

Consta de dos partes, en la primera es ver si hay algún tipo de evaluación y cómo lo manejan. La segunda parte (preguntas 12 y 13) se refiere a cuales son los factores a evaluar.

La fuente de información del cuestionario fue recabada del marco teórico de esta investigación.

El cuestionario consta de cinco factores ideales que debe poseer el personal de servicio, según fuera determinado en la observación de las labores realizadas de dicho personal, así como de lo investigado en el marco teórico y encuesta aplicada. Cada factor se divide en subfactores, planteados en forma de pregunta, a la cual el evaluador deberá considerar qué calificador se merece el empleado.

3.3 Procedimiento

Para efectuar la propuesta, inicialmente se procedió a estructurar una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, que se enfocaron a diagnosticar la existencia de un instrumento de evaluación y determinar de que manera evaluaban al personal de servicio los jefes que tienen

a su cargo personal de esta área. La misma fue distribuida al Director Administrativo, Subdirector Administrativo, Jefe de Mantenimiento, Jefe y Sub-jefe de Conserjería y Jardinería.

Luego de recopilar el instrumento trasladado a los jefes y de acuerdo a las respuestas obtenidas, se prosiguió a analizarlas, dando como resultado el considerar que se debe contar con un instrumento que permita evaluar de manera más objetiva, el desempeño del personal, en este caso específicamente del área de servicio.

Así también, con los resultados obtenidos, se determinaron los factores que a consideración de los jefes deben ser tomados en cuenta en una evaluación. Los mismos fueron establecidos y clasificados los más importantes, lo que a su vez permitió establecer los calificadores y rangos de evaluación.

Con la información recopilada y analizada, se procedió a diseñar la herramienta de evaluación, la cual fue complementada con la elaboración de un manual de aplicación, en el que se definen los períodos de evaluación.

De la misma manera, se elaboró un manual para orientar al evaluador en la implementación y aplicación de la herramienta propuesta.

Finalmente se procedió a realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones del tema investigado, así como a la realización del informe final de la investigación.

3.4 Diseño de Investigación

En la realización de la presente investigación no se compararon grupos o se manipularon variables, ya que únicamente se aplicó un instrumento que sirvió de base para obtener información, por lo que la investigación es de tipo descriptiva.

Según Achaerandio (1995), la investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en distintos ámbitos. Busca

la resolución de algún problema o alcanzar una meta del conocimiento. Comienza con el estudio y análisis de la situación presente. Se utiliza también para esclarecer lo que se necesita alcanzar y para alertar sobre los medios o vías en orden a alcanzar esas metas u objetivos.

3.5 Metodología Estadística

Para la tabulación de los resultados del cuestionario se organizó cada pregunta en una tabla con las respuestas, indicando la frecuencia con que fueron marcadas y se obtuvo los porcentajes por respuesta. Para la graficación de las distribuciones de frecuencia se realizaron diagramas de sectores.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se describen los resultados que se obtuvieron después de aplicada la encuesta.

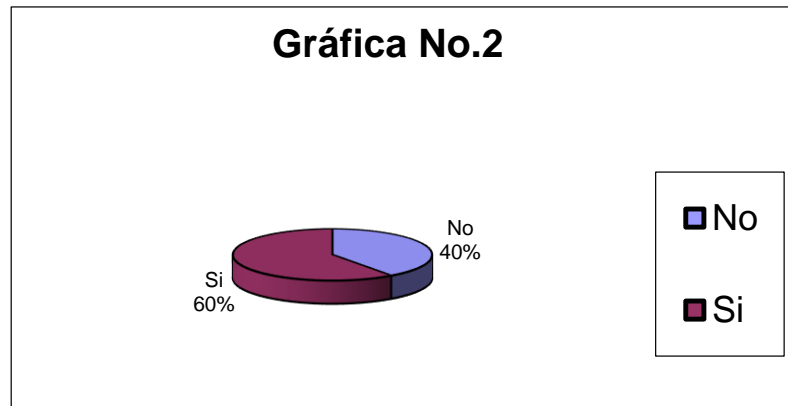
La misma dio inicio en la pregunta No.1 en la cual se determinó la cantidad de personal de servicio existente en la Universidad, siendo aproximadamente 97 personas, sin embargo el Director Administrativo y Sub-Director, también supervisan a los jefes de cada área de manera directa.

A su vez, se determinó que el área de servicio está integrada por: Mantenimiento, Conserjería, Mensajería, Jardinería, Seguridad, Carpintería, Bodega, técnicos electricistas, pilotos y el área de Audiovisuales. Esto fue el resultado que reflejó la pregunta No.2

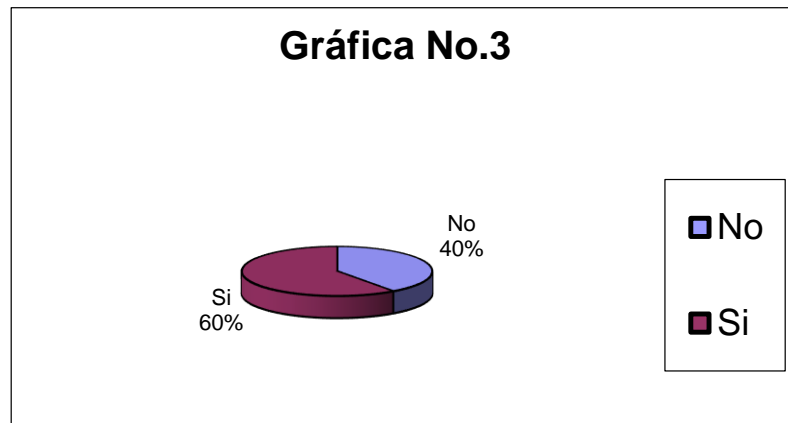
En la pregunta No.3 según los datos obtenidos por los jefes, señalan que el 100% del personal de servicio conoce en forma clara y precisa las funciones que tiene que desempeñar, tal y como es presentado en la gráfica No.1.



Con relación a si los jefes o supervisores de esta área posee descripción de funciones de cada uno de los puestos, planteado en la pregunta No.4, se obtuvo la información que el 40% no cuenta con la misma y el 60% si (ver gráfica No.2)



El cuestionamiento considerado en la pregunta No.5, respecto a si los jefes evaluaban el rendimiento de sus subordinados, fue manifestado por los mismos que el 60% de ellos si lo evalúan al personal a su cargo, sin embargo el 40% no lo hace, lo cual es representado en la gráfica No.3. De la misma manera fue manifestado que la forma en que ellos realizan esta labor (pregunta No.6), es observando los resultados mostrados en las tareas que son asignadas diaria y semanalmente, así como también ven la capacidad, comportamiento, colaboración y otros aspectos que consideren necesarios, pero que esto es un resultado subjetivo porque no cuentan con una herramienta específica que les permita evaluar el desempeño

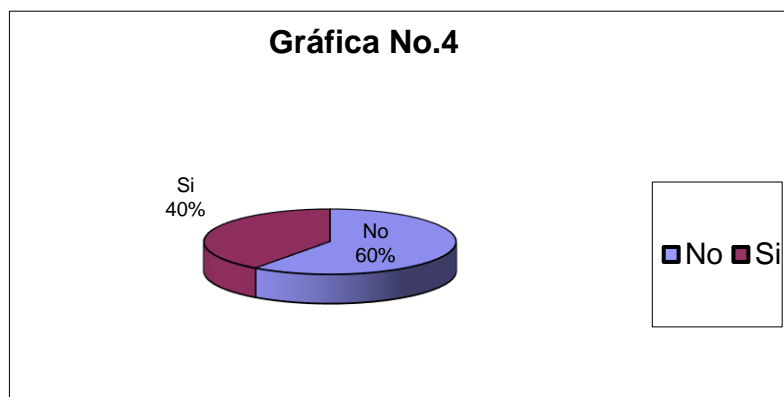


Así mismo, se planteó la pregunta No.7 en la cual se quiso determinar el objetivo que los jefes perseguían con relación a la evaluación subjetiva que ellos hacían y manifestaron que era conocer varios aspectos del trabajador como serían medir la capacidad y la actitud del

mismo, ver posibilidades de promociones y de existir alguna falla, motivarlos para corregirla, pero esto es por iniciativa de cada unidad, no algo establecido en la Universidad.

De la manera que los jefes evalúan al personal subjetivamente, ya sea observando o por documentos no específicos, fue determinado en las respuestas a la pregunta No.8, que algunos la realizan una vez al semestre, otros consideran que la evaluación es constante, pero que podría decirse que la realizan tres o cuatro veces al año y que como resultado a ello si han generado planes específicos, los cuales son programados de acuerdo al plan de trabajo que se presenta en el presupuesto de cada unidad semestralmente, ya que van de acuerdo a las debilidades que se han presentado y que consideran necesario trabajar en ellas para corregirlas.

Para realizar una evaluación al personal de cualquier nivel jerárquico dentro de una institución, es necesario contar con un instrumento que permita evaluar el rendimiento de los empleados, a lo cual fue indicado por los jefes en la pregunta No.10 que un 60% de ellos no cuentan con un instrumento que pueda evaluar el desempeño y el 40% manifestó que si. Dado a que regularmente se capacita al personal de servicio, el área de Capacitación les envía formas para evaluar dicha capacitación y así consideran que evalúan a su personal, pero no existe un instrumento específico para evaluar el desempeño (ver gráfica No.4).



En cada evaluación realizada a los trabajadores se deben considerar factores que se crean necesarios para ser más objetivos en la misma y los jefes toman en cuenta factores tales como horarios de trabajo, actitud, iniciativa, capacidad para resolver problemas, retroalimentación, honradez, honestidad y creatividad, ya que por medio de muchos de ellos se puede establecer

el rendimiento en la calidad de trabajo y cantidad que el empleado presente, tal como fuera indicado en los resultados integrados de las preguntas No.11 y 13.

Se presentó una serie de factores para que los jefes enumeraran de acuerdo a la prioridad que para ellos merecía cada uno, los que sirvieron de base para la propuesta, la cual se presenta a continuación:

**MANUAL DE APLICACIÓN
INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE
SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD
RAFAEL LANDÍVAR**

MANUAL PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

INTRODUCCIÓN

Considerando que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el desempeño de las labores de su puesto, se ha diseñado un instrumento de evaluación específico para el personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar, ya que el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

Este manual tiene como propósito orientar al evaluador y al evaluado en la aplicación de dicho instrumento, debido a que es necesario que estén informados de la finalidad del mismo para que sea aplicado adecuadamente y se obtengan resultados objetivos. De esta manera, la Dirección de Recursos Humanos podrá enfocar más específicamente los planes que correspondan a esa área.

La administración de la evaluación del desempeño, será función directa de la Dirección de Recursos Humanos, ya que ella será quien presente la metodología, así como informar a los empleados los objetivos que se pretenden alcanzar con los resultados obtenidos, así también se manifestará que la evaluación será realizada directamente por el jefe inmediato, quien debe con anticipación informarse de la descripción del puesto.

La Dirección de Recursos Humanos proporcionará los formularios de evaluación del desempeño a los jefes de cada unidad, quienes a su vez les informarán las fechas programadas para efectuar la evaluación, para que seguidamente analicen los datos, obtengan los resultados respectivos y procedan al traslado de los mismos a los jefes inmediatos, quienes se encargarán de comunicar los resultados a sus subalternos por medio de una entrevista, en la cual establecerán objetivos y tomarán las decisiones pertinentes.

La Evaluación del Desempeño es un medio que permite obtener información valiosa con respecto al desarrollo del trabajador y a su vez, es una manera de enfocar los planes de capacitación que se tienen dentro de la institución.

Para que la evaluación del desempeño sea aplicada adecuadamente y sean obtenidos resultados objetivos, es necesario contar con una serie de condiciones fundamentales para llevar a cabo la misma, tales como:

- Proveer al personal la información necesaria que le permita mejorar su desempeño pasado, superar sus debilidades y consolidar sus fortalezas, a través de la retroalimentación que se le da luego de la obtención de resultados de su evaluación.
- Estimular en el empleado a que adquiera compromisos y establezca acciones de mejoramiento en el desempeño de su trabajo, tanto en lo referido al cumplimiento de las tareas asignadas a su puesto, como al desarrollo de habilidades y conocimientos como persona.
- Orientar a las unidades, a través del Departamento de Recursos Humanos, para que puedan implementar acciones internas de desarrollo, por medio de estrategias de enseñanza (aprendizaje)
- La Evaluación del desempeño debe facilitar la identificación del personal que posee capacidad de asumir responsabilidades mayores y proporcionar una guía para materializarlas.
- La Evaluación debe ser un proceso continuo, sin embargo periódicamente deben efectuarse revisiones que permitan contar con una historia comprensiva de la conducta laboral de los empleados.

ASPECTOS GENERALES DE APLICACIÓN

El personal a ser evaluado, debe estar prestando sus servicios con contrato indefinido y que tengan un tiempo mayor a seis meses de laborar en la institución.

El formulario de evaluación del desempeño debe ser llenado por el jefe directo del evaluado. Es necesario capacitar a los calificadores en la aplicación de sistemas de calificación.

En el caso de que un empleado se encuentre bajo la supervisión de varios jefes, se hace necesario que cada uno lo evalúe, pero sólo uno de ellos recopilará la información y se encargará de trasladarla a un único y definitivo formulario. Dicha persona será quien lleve a cabo la entrevista de evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño y para obtener resultados objetivos, es necesario que el jefe inmediato cuente con la descripción del puesto que evaluará, ya que éste le permitirá tener en cuenta las expectativas legítimas de la labor real del evaluado.

Una vez obtenida la calificación por el jefe inmediato, realizar la entrevista con el evaluado, en la cual le informará sobre sus resultados y, de ser necesario, acordarán las acciones que el empleado puede llevar a cabo para mejorar las áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.

RECURSO HUMANO PARTICIPANTE EN LA APLICACIÓN

Para la realización de la Evaluación del Desempeño, es necesario contar con la colaboración de varias personas, de las cuales se podrían mencionar:

Evaluador: Es la persona que se encargará de evaluar al personal que tiene bajo su supervisión, ya que es quien mejor conoce y puede verificar la manera de cómo el subordinado está realizando sus labores.

Las personas que funjan como evaluadores, deben contar con por lo menos seis meses de relación directa con el nivel que se va a evaluar, para que sus resultados sean precisos, de lo contrario, se deberá asignar a alguien que cumpla con este requerimiento. De la misma manera debe ser una persona objetiva para que pueda apreciar los méritos y deméritos del personal. De aquí es donde la evaluación del desempeño inicia su proceso de retroalimentación, ya que se establece la entrevista respectiva, en la cual se llegará a un acuerdo con el evaluado de las acciones a tomar para la mejora de su desempeño.

Evaluado: Es la persona que labora en la institución y ha sido contratada por tiempo indefinido. Al ser aplicada la evaluación, el evaluado tiene el derecho de tener una reunión individual con el evaluador, quien le dará a conocer su calificación y a la vez, tendrá la oportunidad de que le sean justificados los resultados obtenidos en la misma. Una vez comunicados los resultados, el evaluado debe firmar el formulario para que quede como constancia de que le fue transmitida la información y el compromiso de acción que se acordó.

Unidad de Recursos Humanos: Se encargará de preparar el programa de actividades y la preparación del material, para la implementación del proceso. Será el responsable de recolectar los formularios debidamente completados por los evaluadores o jefes inmediatos, para luego establecer los resultados obtenidos de cada evaluado.

PROCESO

Para que dicho proceso se lleve a cabo, es necesario dar a conocer toda la información sobre Evaluación del Desempeño al personal a quien se evaluará, en este caso al personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar.

El Departamento de Recursos Humanos elaborará un cronograma de actividades, en el cual establecerá los objetivos, políticas, definirá la metodología que se utilizará para realizar dicha evaluación, así como también se encargará de diseñar formularios y documentación de apoyo, que servirán para facilitar el proceso.

Seguidamente de esto, preparará una capacitación dirigida a los jefes inmediatos, para que les permita a la hora de realizar la evaluación de sus subalternos, tener claro que la evaluación del desempeño es un ejercicio que ayuda a la persona a conocerse más, que es un medio utilizado para que mejore en su desempeño el evaluado, que tendrá la oportunidad de aprender de sus aciertos y de sus errores, que será una oportunidad de tener un diálogo abierto y sincero de dos vías (jefe inmediato-evaluado) y que le mostrará al supervisor a tener madurez y capacidad de análisis, para ser objetivo en los resultados de la evaluación aplicada.

Para que el evaluador sea más objetivo en la aplicación de la evaluación, debe conocer las descripciones de los puestos, documento que leerá a conciencia para que tenga la información relevante y oportuna del puesto que evaluará.

El jefe inmediato debe preparar el momento de la evaluación o entrevista, no debe permitir interrupciones, ya que es un momento importante tanto para el supervisado como para el supervisor, debido a que ambos tienen oportunidad de aprender.

Para la preparación de la entrevista de desempeño se debe:

- Tomar en cuenta las expectativas y temores que se generan al momento de que las personas son evaluadas.
- Preparar la sesión de evaluación y al realizarla, tomarse el tiempo necesario sin apuros.
- No utilizar la entrevista de evaluación para criticar.
- El éxito de la evaluación depende exclusivamente de la objetividad, consistencia y equidad del jefe o de quien evalúa.
- Empezar por un elogio, rescatando alguna actitud positiva del trabajador y exprese su aprecio sincero.
- Llamar la atención sobre los errores en forma indirecta.
- Mencionar el más pequeño progreso y, además cada progreso, siendo afectivo en su aprobación y generoso en sus comentarios.
- Incentivar al evaluado haciendo que los errores parezcan fáciles de corregir.
- Procurar que el evaluado se sienta satisfecho al término de la evaluación.

CUESTIONARIO A UTILIZAR PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AREA DE SERVICIO OPERATIVO

Nombre de la persona evaluada: _____
Departamento en el que labora: _____
Tiempo de laborar para la Universidad: _____
Tiempo de Laborar en el puesto: _____
Evaluador: _____
Fecha de Evaluación: _____

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente todas las opciones que se le presentan a continuación.

- ⇒ Analice cada una de las opciones que se le presentan y seleccione la que más se apega al desempeño que ha observado en el trabajador (a).
- ⇒ Marque con una “X” la opción elegida, sobre la casilla correspondiente.
- ⇒ Utilice bolígrafo, marcador o similar que contenga tinta indeleble para que no pueda ser borrado o alterado.
- ⇒ Recuerde que es importante que la evaluación se apegue a los criterios objetivos e imparciales para obtener el mejor beneficio para el evaluado y la institución.
- ⇒ Si por algún error marcó otra casilla, utilice el espacio de observaciones, aclare cual es la correcta y fírmela.
- ⇒ Al finalizar esta evaluación, deberá comunicárselo al evaluado y solicitar que firme de enterado de la misma.
- ⇒ Indicarle claramente al candidato que la información consignada es “estrictamente confidencial”.

* **Cumplimiento de Normas**

		Siempre	Frecuente-mente	Poco Frecuente	Nunca
1.	En el horario de trabajo establecido demuestra respeto?				
2.	Es responsable en la asistencia a sus labores?				
3.	Su presentación física es limpia y ordenada?				
4.	Cumple con el vestuario establecido?				
5.	Cumple con las normas de seguridad para su área de trabajo?				
6.	Permanece en su lugar de trabajo en el horario que el corresponde?				

* **Responsabilidad**

		Siempre	Frecuente-mente	Poco Frecuente	Nunca
7.	Asume un compromiso con la empresa para el logro de metas u objetivos?				

8.	Informa a su superior cualquier deficiencia que detecte en el equipo asignado para desempeñar su trabajo?				
9.	Trata de conservar limpio y en buen estado su equipo de trabajo?				
10.	Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado?				

* **Colaboración**

		Siempre	Frecuente- mente	Poco Frecuente	Nunca
11.	Está anuente a trabajar tiempo extraordinario?				
12.	Es colaborador con sus superiores?				
13.	Aporta sugerencias para un mejor servicio?				
14.	Muestra iniciativa para realizar labores no asignadas, que beneficien a la institución?				
15.	Demuestra interés a participar en las distintas actividades que son organizadas por la institución, en beneficio de su trabajo?				

* **Rendimiento**

		Siempre	Frecuente- mente	Poco Frecuente	Nunca
16.	Conoce el funcionamiento de los diferentes equipos que hay en su área?				
17.	Es hábil en el uso de la herramienta que utiliza en su trabajo?				
18.	Es rápido y eficiente en las tareas que se le encomiendan?				
19.	Cumple los plazos que se le establecen para la realización de alguna tarea asignada?				
20.	Acepta con facilidad la implementación de nuevas tecnologías adoptadas por la institución?				

* **Relaciones Interpersonales**

		Siempre	Frecuente- mente	Poco Frecuente	Nunca
21.	Es cortés en el trato con sus compañeros de trabajo?				
22.	Es amable en su relación con el cliente externo?				
23.	Su relación con el cliente interno es cordial?				
24.	Acepta positivamente sugerencias con relación a su trabajo?				
25.	Demuestra respeto hacia los demás?				

Observaciones:

PLAN DE ACCION

ASPECTOS DEBILES			
Aspecto	Plan de Acción Inmediato	Plan de Acción a Tres Meses	Plan de Acción a Seis meses

ASPECTOS FUERTES			
Aspecto	Plan de Acción Inmediato	Plan de Acción a Tres Meses	Plan de Acción a Seis meses

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado



**MANUAL DEL EVALUADOR
PERSONAL DE SERVICIO DEL CAMPUS
CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL
LANDÍVAR**

MANUAL DEL EVALUADOR
PERSONAL DE SERVICIO DEL CAMPUS CENTRAL
DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Objetivo

Este manual tiene como propósito dar una orientación para la implementación y aplicación de la herramienta propuesta, en el cual se darán a conocer los procedimientos y políticas a utilizar en la misma.

Además, lograr a través de la reunión jefe inmediato – subalterno, el establecimiento de información de base para evaluar el desempeño y las condiciones bajo las que éste se dio. Se deben convenir los cambios y mejoras para el período de tiempo estimado para la próxima evaluación.

Metodología:

En la aplicación de la Evaluación del Desempeño, las responsabilidades se dividen de la siguiente manera:

Encargado de Recursos Humanos:

Será el responsable de dar a conocer el objetivo de la evaluación del desempeño al nivel al cual se evaluará, en este caso al personal de servicio.

Dará la capacitación necesaria a los jefes inmediatos que se encargarán de evaluar a sus subalternos, ya que de existir alguna duda con relación a la aplicación, puede dificultar obtener resultados objetivos.

Proporcionará a cada jefe inmediato el instrumento que aplicará a cada subalterno.

Evaluador (Jefe inmediato):

Es el responsable directo en el proceso de la Evaluación del Desempeño.

Deberá trasladar los resultados al evaluado y establecerán juntamente, las acciones a tomar con relación a los aspectos que presentaron un resultado menor al esperado.

Evaluado:

Debe estar informado de lo que se pretende lograr con la aplicación de la Evaluación del Desempeño, para evitar una interpretación errónea, con relación a los resultados que se obtengan de en la misma.

Así como, debe estar dispuesto a discutir los resultados, para que con el jefe inmediato se establezcan acciones con relación a sus labores, para mejorar o superar los resultados, según sea el caso.

Cómo se conduce la reunión:

El jefe inmediato orienta la reunión de una manera informal, lo que no significa que carezca de importancia. Se sugiere que se planifique el tiempo disponible para cada empleado y que durante la reunión no se acepten interrupciones.

El proceso de la reunión:

Establecimiento de Rapport: Es el momento inicial incluye el saludo y una brevísima conversación rompe-hielo.

Discusión de resultados: En esta fase es importante tener claro el contenido de la guía y la orientación de la discusión. El jefe inmediato conduce la reunión y está anuente a recibir la información que proviene del evaluado. El jefe inmediato guía la discusión hacia una comprensión mutua del progreso hasta la fecha, los problemas surgidos para realizar su labor. Se hacen revisiones y se establece un plan de acción.

Conclusiones: Esta fase es muy importante, implica hacer un resumen verbal de las debilidades, fortalezas, de los cambios sugeridos y del nuevo plan de acción. Después estas conclusiones son escritas en un informe, el cual debe elaborarse inmediatamente y ser firmado por ambos (jefe inmediato-subalterno).

Cuánto tiempo dura la reunión:

La reunión puede llevarse a cabo en una tiempo de aproximadamente una hora.

Formatos:

El formato que se utilizará será el presentado en esta propuesta de Evaluación del Desempeño, el cual quedará a discreción de los evaluadores y del Departamento de Recursos Humanos que pueda diseñarse un formulario distinto.

Frecuencia de aplicación:

Se propone que la aplicación de la Evaluación del Desempeño, debe realizarse por lo menos dos veces al año, considerando las mismas en dos períodos: Enero - Junio y Julio – Diciembre.

Políticas de aplicación:

- La Evaluación del desempeño no es un momento aislado, es un proceso continuo.
- La evaluación debe ser un proceso objetivo, consistente y enfocado en la mejora continua.
- La evaluación de desempeño se enfoca en comportamiento y resultados y no en cualidades personales.
- Los conceptos de evaluación de desempeño se actualizan continuamente por lo que cada año se darán al personal, hasta donde sea posible, nuevos elementos para su comprensión y aplicación.
- Los procesos de evaluación del desempeño deben servir de base para la cultura de aprendizaje continuo.
- Las evaluaciones del desempeño tienen carácter confidencial.
- Las evaluaciones de desempeño de cada empleado forman parte de su expediente en la Dirección de Recursos Humanos.

Definición de Factores

Cumplimiento de Normas: Es el grado de compromiso que adquiere la persona que ocupa un cargo en el respeto hacia las normas y reglas establecidas por la institución.

Responsabilidad: Se refiere al compromiso asumido por el manejo de los recursos que la persona tiene a su cargo y las diferentes decisiones tomadas que afecten a los intereses de la empresa.

Colaboración: Corresponde a la actitud adoptada en trabajar con otra u otras personas cooperando en el logro de metas u objetivos comunes para el crecimiento empresarial, así como la iniciativa para anticiparse a resolver los problemas que se presenten.

Rendimiento: Está enfocado a medir la calidad y la cantidad de trabajo realizado por la persona que opera el cargo, evalúa si la persona conoce la teoría y práctica para realizar su labor.

Relaciones Interpersonales: Este factor evalúa el trato que tiene el empleado con terceras personas, así como la capacidad de trabajar con sus compañeros y superiores.

Ponderación de los Factores

	FACTOR	PORCENTAJE
1.	Cumplimiento de Normas	20%
2.	Responsabilidad	20%
3.	Colaboración	20%
4.	Rendimiento	30%
5.	Relaciones Interpersonales	10%

Definición de los Calificadores del Desempeño

Siempre:

El empleado demuestra consistentemente un desempeño superior. La iniciativa y los logros están por encima de los requisitos establecidos para el puesto. El empleado es una persona extremadamente competente y conocimientos que sobrepasan en forma consistente los requisitos del puesto. Esta calificación se debe reservar para un desempeño excepcionalmente elevado.

Frecuentemente:

El empleado demuestra en forma consistente un excelente desempeño. La iniciativa y los logros son confiables y de alta calidad. El empleado es muy competente y con conocimientos, que llenan en forma consistente todos los requisitos del puesto.

Poco frecuente:

El empleado demuestra un buen desempeño en la mayoría de las áreas, pero necesita mejorar en uno o más aspectos. La iniciativa y los logros son generalmente buenos, de acuerdo con los requisitos. El empleado necesita trabajar para cumplir por completo con las expectativas del puesto.

Nunca:

El empleado consistentemente no cumple con los requisitos de su puesto. Los resultados están por debajo de los estándares. El empleado no tiene la competencia y el conocimiento para cumplir los requisitos del puesto.

Ponderación de los Calificadores

	CALIFICADOR	PORCENTAJE
1.	Siempre	100%
2.	Frecuentemente	75%
3.	Poco frecuente	50%
4.	Nunca	25%

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que Sesam y Monterroso (1993), Chiavenato (1993), Werther & Davis (1993) y Davis (1987), coinciden en que la evaluación del desempeño tiene importancia dentro de toda organización, debido a la retroalimentación proporcionada al empleado sobre su rendimiento laboral. Dentro de la información recabada de los jefes por medio de la encuesta, fue manifestado por ellos que al detectar alguna ineficiencia en un subordinado, se la plantean y llegan a un acuerdo para corregir la misma, lo que viene a ser una retroalimentación para el empleado.

La información obtenida de los jefes es que cuentan con escasa información de lo que a evaluación del desempeño se refiere, su importancia, beneficios y la trascendencia que la misma puede llegar a tener. Lo que Sherman y Bohlander (1994), Dessler (1996), Chiavenato (1993) manifiestan que es importante que al realizar una evaluación del desempeño, se informe cuáles son sus beneficios y por qué se realiza de determinada forma, ya que son aspectos que hay que dar a conocer para que se mida la importancia del tema y a la vez hacer del conocimiento de los evaluadores que no se trata de un simple formato que hay que completar, sino que su uso en la institución creará una mejor comunicación jefe-subalterno (Maddux , 1991), así como a la Dirección de Recursos Humanos le permitirá ser más específicos en los planes que a dicha unidad corresponden. Werther & Davis (1993).

Lo que plantean Chiavenato (1993) y Werther & Davis (1993), es la conveniencia de crear programas formales para evaluar al individuo en el cargo, utilizando un instrumento que permita obtener resultados que sirvan de base para saber orientar o evaluar las diferentes acciones que el Departamento de Recursos Humanos toma dentro de la organización con un mejor enfoque y que además de ello la Evaluación del Desempeño estima el rendimiento global del empleado, sin embargo, un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño el personal, por lo que no es posible que por medio de una evaluación de capacitación, como la han realizado algunos jefes inmediatos de la institución, se pueda evaluar el desempeño del empleado, debido a que de los resultados

que se obtengan de la Evaluación del Desempeño, se tomarán acciones para planear los programas de capacitación y desarrollo.

Los resultados de la encuesta aplicada, demostraron cuáles son los factores de desempeño que a criterio de los jefes son los más importantes que se deben considerar para realizar un instrumento de evaluación del desempeño para los distintos puestos que integran la institución, los cuales fueron planteados por Chiavenato (1993) e incluidos en la misma.

Ahora bien, es importante mencionar que los factores de desempeño permiten a los directores y jefes inmediatos especificar y comunicar a los colaboradores, información precisa respecto a su rendimiento laboral, tal como fuera mencionado por Mondy (1996), Arias (1991, Dessler (2001) y Sherman (2001) que consideran que en cualquier proceso de evaluación es importante tener una base contra la cual se compara a los individuos, o sea factores de desempeño. A su vez, mencionan que es vital que los evaluadores participen en la selección de factores de evaluación, situación que se consideró en el cuestionario encuesta que se aplicó en el cual se observa la importancia que le asigna cada sujeto a cada factor para considerarlo en la elaboración del instrumento para evaluar el desempeño del personal de servicio. Y de acuerdo a este resultado se pudo establecer una ponderación para cada factor.

Se debe dar especial interés en la selección y ponderación de factores, ya que en los resultados obtenidos de la encuesta (Anexo No.1), se muestra que los jefes si tienen aspectos específicos que de manera informal toman en cuenta al evaluar el desempeño, los cuales fueron de vital importancia para la realización de la herramienta presentada y los mismos fueron definidos operativamente para poder realizar una evaluación objetiva.

Chiavenato (1993) considera como factores clave en una Evaluación del desempeño el conocimiento del puesto, la calidad del trabajo, rendimiento en el trabajo, disciplina, puntualidad, asistencia, responsabilidad, iniciativa, presentación personal, cooperación y trato con otras personas. Estos factores si han sido tomados en cuenta por los jefes que tienen trato con el personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar, ya que ellos consideran factores como horarios de trabajo, actitud, iniciativa, capacidad para resolver problemas,

retroalimentación, honradez, honestidad y creatividad, y consideran que por medio de estos pueden establecer el rendimiento en la calidad y cantidad de trabajo que el empleado presente y así fueron también tomados en cuenta en la herramienta propuesta.

Los resultados reflejados en la presente investigación demuestran que algunos factores obtuvieron mayor importancia que otros, tal como fuera el caso del rendimiento, en el cual está integrado el conocimiento del equipo, habilidad en el uso del mismo, eficiencia en las labores asignadas, debido a que dichos aspectos son indispensables en el desempeño de las labores en el área de servicio.

Se pudo determinar por medio de algunas preguntas la necesidad de la organización de un método que permita evaluar el desempeño de los trabajadores de una manera formal y real, puesto que ya se ha indicado que existe una forma de evaluación empírica, y que esto no es recomendable tanto para la institución como para el trabajador, ya que si bien es cierto, se puede medir el rendimiento de los trabajadores, pero no existiendo un instrumento específico para evaluar su desempeño, no se pueden programar diferentes actividades para desarrollar al personal, ni una base que establezca las áreas en las que realmente se necesita enfocar el desarrollo o capacitación para el mismo. Según Paz (2000) este tipo de evaluación empírica afecta la promoción o desarrollo de los empleados.

De la información obtenida, se determinó que los jefes evalúan a su personal de una manera informal, ya que consideran que algunos la realizan una vez al semestre, otros constantemente o tres o cuatro veces al año. Dicho resultado se puede apoyar con lo establecido por Sikula (1991), en donde indicó que la evaluación es un concepto dinámico y que los empleados siempre están siendo evaluados formal e informalmente, de tal modo que el proceso es evolutivo y no un suceso anual o semestral.

En cuanto al marco teórico de esta investigación, se puede comentar que existen varios modelos de evaluación del desempeño que se pueden usar como base para proponer un instrumento propio del investigador. El método de evaluación que se propuso para elaborar el instrumento es el de escala de calificación gráfica. Para Chiavenato (1993), Dessler

(2001), Sherman (2001), Mondy (1996) y Arias (1996) citados en el marco teórico, este método se utiliza ampliamente, debido a su fácil manejo y los resultados objetivos que refleja.

Finalmente, se puede concluir de lo anterior que la Evaluación del Desempeño es un proceso que debe formar parte de la Administración de Personal en toda organización, para que se logre un mayor compromiso del personal hacia los objetivos de la misma y motivar a una mayor integración entre sus miembros.

No está de más considerar que al momento de iniciar la presente investigación, la Universidad no practicaba ningún tipo de evaluación a su personal, sin embargo, en la actualidad se está implementando un programa de retroalimentación del desempeño, concepto parecido a lo que es la Evaluación del desempeño, pero en él se involucran los puntos de vista de otras personas, ya que la evaluación es realizada por los superiores, por pares, clientes (interno – externo) y subordinados.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación efectuada y a los resultados obtenidos de la encuesta (Anexo No.1), se pudo determinar que en una evaluación del desempeño, se deben considerar factores de desempeño tales como: puntualidad, orden, limpieza, disciplina, presentación personal, responsabilidad, relaciones interpersonales, conocimiento del puesto de trabajo, iniciativa, discreción, amabilidad, colaboración y respecto.
2. La herramienta de evaluación del desempeño que se propone, está conformada por los factores: cumplimiento de normas, responsabilidad, colaboración, rendimiento y relaciones interpersonales, los cuales integran los indicados por los jefes y supervisores que tienen a su cargo personal de servicio de la Universidad Rafael Landívar.
3. A pesar de que los jefes no cuentan con una herramienta que evalúe al personal de servicio, si tienen un conocimiento superfluo del significado de una evaluación del desempeño, ya que de acuerdo a las tareas que realizan los subordinados miden la capacidad y actitud que muestran en sus labores y si hay alguna deficiencia los motivan a corregirla, pero de una manera subjetiva.
4. De los resultados obtenidos de los jefes inmediatos del personal de servicio y realizando un estudio de los diversos métodos de evaluación, se ha considerado que para la presente investigación el método más conveniente es el método de escalas gráficas.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere aplicar el presente instrumento, ya que puede permitir una valoración práctica y objetiva del personal de servicio con el que cuenta la universidad, pues se considera que los factores establecidos determinarían si la institución cuenta con colaboradores que están enfocando su trabajo hacia el logro de los objetivos de la misma. A su vez podrá la Dirección de Recursos Humanos contar con un mejor

enfoque en la planificación de programas de capacitación, salarios y otros concernientes a dicha unidad, ya que tendrán un conocimiento más específico de las áreas que necesitan fortalecimiento en el personal evaluado.

2. Se propone que sea el jefe inmediato la persona más indicada para ser el evaluador, por lo que se propone su participación en el proceso, ya que él mantiene una relación más estrecha con el subalterno y puede con facilidad determinar en qué aspectos presentan sus subordinados fortaleza o deficiencia y que la Dirección de Recursos Humanos sea la que administre el proceso de dicha evaluación.
3. Es recomendable que se de a conocer el concepto de Evaluación del Desempeño tanto a evaluadores como a evaluados, porque basándose en una evaluación de capacitación, tal como fuera informado en la encuesta aplicada, no se califican los factores que en sí corresponden a una evaluación del desempeño.
4. Se recomienda dar a todos los colaboradores información sobre el proceso de evaluación del desempeño, sus objetivos, mecanismos y lo importante de su participación en el mismo, ya que de esta manera se eliminará la resistencia que se presente en la implementación y cooperación de dicho proceso.
5. Se sugiere que la aplicación de la Evaluación del Desempeño se realice por lo menos dos veces al año, lo que servirá para orientar y fortalecer el proceso de manera general en la administración de recursos humanos, lo que permitirá dar seguimiento a las acciones que se acordaron con el evaluado.
6. Se sugiere considerar el manejo de la evaluación del desempeño, ya que por medio de ésta se podrán desarrollar al empleado y puede llegar a estimular su actividad laboral a través de planes de incentivos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Achaerandio, L. (1995) *Iniciación a la Práctica de la Investigación*. Universidad Rafael Landívar: Guatemala.

Amáro, R. (19981) *Administración de Personal*. México. Limusa.

Arias, F. (1991) *Administración de Recursos Humanos*. (4ta. Ed.) México: Trillas.

Brán, Ma. (1999). *Beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en una empresa azucarera*. Caso Ingenio La Unión, S.A. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Bittel, L. (1985) *Lo que todo supervisor debe saber* (2da. Ed.) McGraw-Hill

Campollo, A. (1995). *Evaluación del desempeño en el INGUAT*. Tesis Universidad Francisco Marroquín. Guatemala

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México; McGraw-Hill..

Cooper, W. (1984). *Internal homogeneity, descriptiveness, and halo: Resurrecting some answers and questions about the structure of job performance rating categories*. Psychological Abstracts, Volume 71, (2656)

Davis, K. (1987) *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1996) *Administración de Personal*. México. Prentice-Hall.

Farfán, S. (1992). *Evaluación del desempeño en la institución bancaria guatemalteca*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

García, Ma. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>. México, 2001

Hidalgo, K. (1998) *Evaluación del desempeño aplicado al nivel operativo de una empresa de transporte*. Tesis, Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

Kirkpatrick, D. (1984) *Dos formas de evaluar el sistema de evaluación del desempeño*. Psychological Abstracts. Volume 71

Koontz, H.; Weihrich, H. (1991) *Administración*. México: McGraw-Hill.

Lawther, W. (1984) *Exitoso sistema de evaluación del desempeño para policías*. Psychological Abstracts. Volume 71

Lima Santos (1999) <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr62.htm>. *Evaluación del Desempeño profesional y modos de gestión de personal*. Universidade Fernando Pessoa/Port – Portugal. 25 mayo 1999

Maddux, R (1991) *Evaluación efectiva del desempeño*. Trillas.

Mondy, W. & Noe, R. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice-Hall.

Murales, G. (2001) *La Evaluación del Desempeño: Herramienta clave para el desarrollo de los recursos humanos*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Palma, S. (1995). *Correlación entre factores utilizados en una evaluación del desempeño*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Paz, A. (2000). *La Evaluación del Desempeño como Herramienta par ala Promoción del Trabajador, Caso: Fábrica de Pisos en la ciudad de Guatemala*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Pinzón R.(1997). *La evaluación del desempeño como una fortaleza en la administración de personal para la pequeña y mediana empresa dentro de la industria de calzado en la ciudad de Guatemala*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Reyes, A. *Análisis de Puestos* (5ta. Ed.) México; Limusa

Sesam, L. Y Monterroso, L. (1993). *Importancia de la evaluación del desempeño en la administración de los recursos humanos*. Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Shultz (1991) *Psicología Industrial*. (3ª. Ed.) México: MacGraw-Hill.

Sikula, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México. Noriega Limusa.

Universidad Rafael Landívar. *Catálogo General de Estudios 1980*. Editorial Académica Centroamericana, S.A. Guatemala.

Werther, W. Jr. & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera edición. México. McGraw-Hill..

ANEXO No.1

ENCUESTA

Partiendo del concepto que la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial y que toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estado de algún objeto o persona.

Le agradeceré dar respuesta a los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Cuánto personal tiene a su cargo? _____
2. ¿A qué área pertenece este personal? _____
3. ¿Conoce el personal en forma clara y precisa, las funciones que tiene que desempeñar?
SI _____ NO _____
4. ¿Posee descripción de funciones de cada uno de los puestos?
SI _____ NO _____
5. ¿Evalúa el rendimiento de su personal?
SI _____ NO _____
6. En qué forma:

7. ¿Qué objetivo tiene la evaluación que hace?

8. ¿Cada cuanto tiempo la hace? _____
9. ¿Ha generado planes específicos esta evaluación?

10. ¿Utiliza algún instrumento para evaluar?
SI _____ NO _____

11. ¿Qué factores evalúa?

12. Si no tiene ningún instrumento, ¿Qué factores cree que debe evaluar? Marque los pertinentes de los enumerados a continuación:

- Puntualidad
- Orden
- Limpieza
- Disciplina
- Presentación personal
- Responsabilidad
- Relaciones interpersonales
- Conocimiento del puesto de trabajo
- Iniciativa
- Discreción
- Amabilidad
- Facilidad de comunicarse
- Colaboración
- Respeto

13. Considera otros factores, aparte de los mencionados anteriormente, que a su criterio sean necesario incluir? Por favor menciónelos y explique por qué.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN