

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS
TESIS DE GRADO

MARIA XIMENA BARRAGAN GALVEZ
CARNET 920406-06

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

MARIA XIMENA BARRAGAN GALVEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 23 de septiembre de 2016.

Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Facultad de Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, de la estudiante: María Ximena Barragán Gálvez, quien se identifica con número de carné: 92040606, el nombre de la tesis es: "Evaluación del desempeño en empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad según metodología.

Sin otro particular me suscribo muy atentamente.

Atentamente,


Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Cód. 17971



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA XIMENA BARRAGAN GALVEZ, Carnet 920406-06 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01843-2016 de fecha 30 de noviembre de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE EXTRAURBANO DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de abril del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios:

Gracias por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y regalarme sabiduría. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo; por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Con toda la humildad que de mi corazón pueda emanar dedico mi trabajo primeramente a él.

A mis Padres:

Gracias por ser las personas que me han acompañado en todo mi trayecto estudiantil y vida, por sus consejos, por su amor y apoyo incondicional, por darme la vida, por amarme mucho, por creer en mí y porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes, los amo con todo mi corazón.

A mis Abuelos:

Gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida, por los consejos que me han sido de gran ayuda para mi crecimiento profesional y personal, gracias por sus oraciones.

A mis Hermanos:

Gracias porque siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional para poder salir adelante, gracias por su paciencia por

preocuparse por mí y por estar en momentos tan importantes de mi vida.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico	7
1.2.1 Evaluación del desempeño	7
1.2.2 Empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de san Marcos	17
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 Objetivos.....	21
2.1.1 Objetivo general.....	21
2.1.2 Objetivos específicos	21
2.2 Variables e indicadores.....	21
2.2.1 Definición conceptual.....	21
2.2.2 Definición operacional.....	22
2.2.3 Indicadores	22
2.3 Alcances y limitaciones.....	22
2.3.1 Alcances	22
2.3.2 Limitaciones	23
2.4 Aporte	23
III. MÉTODO	24
3.1 Sujetos.....	24
3.2 Población y muestra	24
3.3 Instrumentos	24
3.4 Procedimiento.....	25

IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	26
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
VI.	CONCLUSIONES	76
VII.	RECOMENDACIONES.....	77
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	78
IX.	ANEXOS.....	80
	a) Propuesta	80
	b) Cuestionario dirigido a gerentes	93
	c) Cuestionario dirigido a colaboradores.....	99
	d) Cuadro operacional	103

Resumen

La presente investigación de tipo descriptiva, fue realizada en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos, en donde se tomó la opinión de gerentes y 92 colaboradores comprendidos entre las edades de 15 a 65 años, con la finalidad de describir la manera en que se evalúa el desempeño de los colaboradores.

Para la obtención de datos se utilizaron dos instrumentos, el primero fue una guía de entrevista semi estructurada dirigida a los gerentes y el segundo un cuestionario dirigido a los colaboradores.

A partir del análisis de la información se logró establecer que la mayoría de empresas no evalúa el desempeño de sus colaboradores y que la única empresa que realiza algún tipo de evaluación lo hace de una manera empírica.

Como resultado de la investigación, se planteó una propuesta que consiste en un modelo de evaluación del desempeño aplicable en las empresas de transporte extraurbano, dicho modelo consta de un programa de capacitación, con el que los gerentes y colaboradores podrán familiarizarse con la temática relacionada con la evaluación de los colaboradores, así como reconocer su importancia y beneficios.

También se desarrolló un instrumento para el proceso de evaluación que consiste en una guía de evaluación previa de los conocimientos de los colaboradores, una guía de evaluación in situ y algunos criterios para recoger la opinión de los jefes inmediatos. Además, se presentan los criterios para la valoración y el perfil de los puestos a evaluar.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa requiere la óptima utilización de sus recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar sus objetivos y desarrollar su actividad con altos niveles de eficiencia y calidad. De ellos, el recurso humano es considerado el más importante ya que sin el esfuerzo de los colaboradores sería imposible llevar a cabo incluso las tareas más simples.

Sin embargo, las empresas deben contar con mecanismos para asegurar que el desenvolvimiento del personal contribuya efectivamente a los logros planificados, así como identificar los factores que afectan positiva o negativamente el desempeño de los colaboradores y en consecuencia se ven reflejados en el ambiente de trabajo y en la rentabilidad de las empresas.

En ese contexto, la evaluación del desempeño cobra una gran importancia para las empresas, ya que por medio de un proceso estructurado es posible obtener información respecto a la forma en que el personal desarrolla sus funciones, los errores en la ejecución de tareas, el aporte de los resultados individuales al logro de las metas empresariales, las dificultades y limitaciones que encuentran los colaboradores para desarrollar sus actividades, entre otros.

Además de la obtención de la información necesaria para determinar el rendimiento individual, la evaluación del desempeño permite desarrollar un proceso de retroalimentación para corregir las deficiencias y encausarlas hacia el logro de los objetivos de las empresas, lo que a su vez genera un efecto de satisfacción de los colaboradores quienes al ver reconocido y valorado su esfuerzo estarán en una mejor disposición de efectuar sus labores con eficiencia.

Se conoce que una de las principales dificultades de las empresas es la carencia de un departamento específico para la administración del recurso humano, que se encargue entre otras cosas de la evaluación del desempeño, el análisis del rendimiento y la

definición de estrategias correctivas, ya que es necesario que los colaboradores identifiquen sus fortalezas, reconozcan sus deficiencias y mejoren su desenvolvimiento para beneficio personal y de las empresas. Ante esa carencia, los gerentes deben tener los conocimientos relacionados con esta área de la administración, para poder orientar sus acciones y dirigir apropiadamente al recurso humano.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Foro verde Guatemala (2011), San Marcos se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Su extensión territorial es de 3.791 kilómetros cuadrados. Limita al norte con Huehuetenango, al sur con el Océano Pacífico y Retalhuleu, al este con Quetzaltenango; y al oeste con el estado mexicano de Chiapas. La población total es de 794,951 habitantes, su clima es cálido en la costa y frío en el altiplano. La altitud es de 2,420 metros sobre el nivel del mar. San Marcos fue fundado en el año de 1866.

Historia de San Marcos al ser fundado en el siglo XVI, se le conocía como El Barrio y se le levantó un templo donde funcionaría la Iglesia Católica consagrada a San Marcos Evangelista, de donde el departamento tomó su nombre, por haber sido puesto bajo la advocación de San Marcos. El departamento de San Marcos formó parte del estado de los altos y de todos los intentos y movimientos para la formación del sexto estado, hasta que el 8 de mayo de 1849 se firmó un convenio entre el General Mariano Paredes, Presidente de la República y el General Agustín Guzmán en la ciudad de Antigua Guatemala. A través de dicho convenio los territorios separados se reincorporaron a la nación guatemalteca. Para 1892 el departamento tenía 24 municipios. Algunos poblados de San Marcos se asentaron sobre pueblos prehispánicos, como San Pedro Sacatepéquez; otros fueron fundados y reducidos durante la Colonia, los cuales se mencionan en las crónicas de la época. Las comunidades de la costa y boca costa, surgieron con el auge cafetalero entre 1870 y 1920 cuando avanzó el empuje de esta tierra.

Respecto al transporte, existen empresas de autobuses de primera y segunda categoría, buses y micro buses, que brindan servicios intra e inter urbano. Estas empresas de transporte tienen como destino final la cabecera departamental de San Marcos y la capital de la república, de igual manera llegan al 70% de las comunidades del territorio municipal, donde no hay lugar específico de estacionamiento para las del

transporte interurbano, lógicamente dentro de la ruta conectan con otros lugares poblados que solamente son de paso. La movilidad para las comunidades se realiza a través de estos medios de transporte que generalmente tiene mayor movimiento el día jueves porque es el día de plaza del municipio de San Pedro. El transporte extraurbano es usado por miles de marquenses que esperan que en un futuro cercano dicho medio de transporte sea más seguro y eficiente, en otras palabras un medio en el que todos confiemos y no al que todos temamos.

A continuación se detallan algunos antecedentes que describen los estudios que se han llevado a cabo y que abarcan el tema de evaluación del desempeño.

La torre (2014) en su artículo, Evaluación del desempeño en cifras. Hoy, uno de los principales retos empresariales es la búsqueda y retención del talento humano. En ese sentido, los departamentos de recursos humanos, o los profesionales vinculados a estos, distribuyen esfuerzos de tiempo y presupuestos para tener mejor personal posible. Para lograr dicho fin, uno de los principales procesos asociados es la evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño es un proceso sistémico y periódico que permite al empleador medir cómo los trabajadores llevan a cabo sus labores. Ello permite a las empresas tomar decisiones respecto de cuán cerca se encuentra el personal con las metas trazadas y la línea de carrera trazada para ellos, realizar ajustes salariales, entre otros, se destacan los principales puntos asociados al área de evaluación del desempeño. Estos son algunos resultados: El 81 % de las empresas desarrollan los procesos de evaluación de desempeño dentro de sus organizaciones. Entre ellas, un 64% priorizan el nivel de importancia como "prioritaria" y un 15% "prioritaria media", dando un sentido de relevancia y necesidad que este proceso representa para la competitividad de las empresas en el mercado profesional. Entre las razones principales por la que una empresa realiza una evaluación de desempeño son para realizar capacitaciones y desarrollo, aumento salarial, ascensos/promociones y actividades como planes de sucesión y beneficios. Entre los beneficios "económicos" que una empresa puede realizar, se encuentran, para el caso de ejecutivos, las siguientes acciones: bonos a ejecutivos (91%), incremento salarial

(89%), gratificación especial (20%), establecimiento de políticas salariales superiores al promedio del mercado.

Ceballos (2013) en su artículo, Evaluación de desempeño, una vía a la efectividad laboral. La evaluación de desempeño ha mostrado ser un instrumento de valor laboral para organizaciones y trabajadores, porque permite medir e identificar la forma en que están ejecutándose las tareas o proyectos asignados, de acuerdo con los estándares o indicadores en cada posición y área. Sin embargo, este mecanismo de evaluación ha evolucionado en los últimos años hasta llegar a un concepto integral de gestión del desempeño, que visualiza un proceso más allá del simple formato de actividades realizadas. “Este nuevo sistema establece un entendimiento compartido acerca de qué se hace (objetivos), cómo lograrlo (acciones), para qué realizarlo (resultados) y en cuánto tiempo (porcentaje de cumplimiento)”, Si bien existen características comunes, la evaluación y método de desempeño tiene particularidades, según la empresa, el área e incluso el tipo de cargo. En el sector privado, los departamentos de gestión humana definen los indicadores u objetivos a cumplir y cada persona es valorada al comparar su rendimiento versus esos estándares. En el sector estatal se utiliza una metodología única que aplica a todos los servidores públicos.

Sánchez y Calderón (2012) en su artículo, Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Este artículo es producto de una necesidad que se presenta en el largo proceso que se ha desarrollado desde mediados de los años 90, relacionado con incursionar y desarrollar conceptos técnicos básicos en la incipiente área de la auditoría de recursos humanos. En efecto, durante todo este lapso nos hemos dado cuenta de que cada cierto tiempo aparece una serie de aspectos principalmente exógenos a la organización auditada, que tienen un efecto directo en la organización y, por ende, deben ser incluidos desde el comienzo en el trabajo de auditoría, desde la planificación y, sobre todo, a nivel de evaluación preliminar de riesgos. La auditoría a la evaluación del desempeño es muy importante, sin embargo, es un campo que aún no ha sido mayormente profundizado, por consiguiente, no son muchas las publicaciones que se encuentran y que hagan

alusión al tema; por tal razón, la presentación de este artículo se realiza con el objetivo de dar a conocer algunos de los aspectos básicos, primordiales y que son importantes tanto para las organizaciones que llevan a cabo la evaluación del desempeño como también para los auditores que desarrollan su trabajo de revisión en estas áreas. A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

Soria (2012) en su artículo, Entrevistas de evaluación de desempeño: cómo afrontarlas con éxito. La entrevista de evaluación del desempeño es la herramienta de gestión más comúnmente utilizada en las compañías y quizás la menos valorada por parte de los Directivos. Desgraciadamente, en más ocasiones de las deseadas, suele realizarse muy superficialmente y sin informar a los trabajadores de cómo están realizando su trabajo. Triste, pues la gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando. La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados. Así, la evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

Cifuentes (2010), en la tesis titulada Evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en una Municipalidad del Departamento de San Marcos de la Universidad Rafael Landívar, es una

tesis experimental que menciona que la administración efectiva del elemento humano es responsabilidad ineludible de los jefes para asegurar resultados de excelencia. En esta práctica, la capacidad del líder para reconocer diferencias del potencial y/o desempeño de sus empleados es clave. En esta tesis el objetivo general es conocer el servicio a los usuarios, a través de una propuesta de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en el personal de una municipalidad de San Marcos. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y resultados que deben alcanzar y su potencial de desarrollo y forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser realizada por la misma persona, por el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean, hacia arriba, por el órgano de recursos humanos o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación son: escalas gráficas, selección forzada, Investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación. Estos métodos han sido el blanco de muchas críticas. Se propone como resultado de la investigación donde se ve la necesidad de contar con una herramienta que sirva de guía y de base para implementar un efectivo proceso de evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia y la periodicidad de la investigación es semestral.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Evaluación del desempeño

a) Concepto:

Según Mondy (2010), la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual.

Según Jiménez (2011), la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean

obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Así mismo los mandos necesitan conocer el nivel de eficacia y eficiencia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben de tomarse a medio y largo plazo.

Según Dessler (2009), la evaluación del desempeño es un procedimiento que incluye el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño representa una técnica de administración importante en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación. La evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

A) Uso de la evaluación del desempeño:

Según Mondy (2010), para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudara a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.

✓ Planeación de recursos humanos:

Con la planeación se dispone de datos que permiten identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizás se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración.

✓ Reclutamiento y selección:

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo.

✓ Capacitación y desarrollo:

La evaluación del desempeño debe de señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo esto requiere de una habilidad de redacción técnica, y su evaluación revela una deficiencia en este factor, entonces se necesita una capacitación adicional en comunicación escrita.

✓ Planeación y desarrollo de carrera:

Es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas.

✓ Programas de remuneración:

La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central de un plan estratégico de una empresa.

✓ Relaciones internas con los empleados:

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de lo empleados, incluyendo las promociones los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

✓ Evaluación del potencial de un empleado:

Los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente.

B) Proceso de evaluación del desempeño:

Según Mondy (2010), el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

C) Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares):

Según Mondy (2010), los criterios de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

✓ Rasgos de personalidad:

Los rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. En muchos casos las evaluaciones suelen ser inexactas y se generen problemas legales para la organización.

✓ Competencias:

Incluye un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

✓ Logro de las metas:

Los resultados dentro del control del individuo deben de ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación del mercado o la posición en este último.

D) Responsabilidades de la evaluación del desempeño:

Según Chiavenato (2009), la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo,

al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

✓ El gerente:

El gerente asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

✓ La propia persona:

El propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto.

✓ El Individuo y el gerente:

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. Es por ello que la evaluación se orienta por los siguientes caminos:

-Formulación de objetivos mediante consenso: es el primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente mediante una autentica negociación para llegar a un consenso.

-- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto a los objetivos.

-- Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos

mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia.

-- Desempeño: se trata del compromiso del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos.

-- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe de tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y al mismo tiempo que proporcionen una objetiva y clara de cómo marchan las cosas.

-- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de retroalimentación y sobre todo un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.

✓ Cambiar el pasado por el futuro:

La evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado.

✓ El área de recursos humano:

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

✓ La comisión de evaluación:

La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La

comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios.

✓ Evaluación de 360°:

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

✓ Objetivos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

E) Formas para evaluar el desempeño:

Según Chiavenato (2009), los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldos por méritos, un método tradicional como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados

✓ Método de escalas gráficas:

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

Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

-- Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

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

-- Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

✓ Método de elección forzada:

El método de elección forzada está designado para escoger al personal que merecen ascensos. Esto pretende tener resultados más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

✓ Método de investigación de campo:

El método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

✓ Método de incidentes críticos:

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

✓ Método de comparación por pares:

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

✓ Método de frases descriptivas:

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran el desempeño contrario.

F) Entrevistas de evaluación:

Según Mondy (2010), la entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden.

✓ Programación de la entrevista:

Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión. Las entrevistas con los empleados de alto desempeño con frecuencia son experiencias agradables para todas las partes implicadas.

✓ Estructura de la entrevista:

Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos. El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

-Discutir el desempeño del empleado,

-Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación,

-Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

La cantidad de tiempo que se dedica a una entrevista de evaluación varía de manera considerable con las políticas de la compañía y con la posición del empleado evaluado. Aunque hay que considerar los costos, existe un mérito al efectuar entrevistas separadas para discutir: el desempeño y el desarrollo del empleado, la remuneración. Muchos administradores han aprendido que tan pronto como surge el tema referente a la remuneración en una entrevista, tiende a dominar la conversación, y el mejoramiento del desempeño se relega a un segundo plano.

✓ Elogios y críticas:

Una entrevista de evaluación requiere de tacto y paciencia por parte del evaluador. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son inmerecidos. Las críticas, aun si están justificadas, son especialmente difíciles de expresar.

✓ Papel de los empleados:

Desde el punto de vista de los empleados, dos semanas antes de la revisión o en un plazo similar, deben revisar sus diarios o archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no. El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados.

✓ Conclusiones de la entrevista:

De manera ideal, los empleados saldrán de la entrevista con sentimientos positivos acerca de la administración, la compañía, el puesto de trabajo y de sí mismos.

1.2.2 Empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos

Barragán (2002), menciona que las empresas de transporte se dedican a la conducción de personas o de mercaderías de un punto a otro, por vías terrestres, entendiendo por ellas, negativamente, las que no son marítimas, fluviales, ni aéreas; el transporte lo puede efectuar una persona, un animal o un vehículo, o combinados todos ellos, como el antiguo de carros y carretas.

En el amplio sentido de la palabra, el transporte sea urbano o extra urbano, de pasajeros o de carga, se le encuentra en nuestro medio y en el medio internacional bajo la categoría de: servicios de interés público, por consiguiente es el Estado el que lo regula, la actividad del transporte en cualquier forma que éste sea prestado, es una actividad que se desarrolla a través del servicio público, ya que va dirigida a satisfacer necesidades colectivas, bajo normas jurídicas, donde impera la adecuación, obligatoriedad, regularidad y uniformidad, y el fenómeno social destinado al proceso y bienestar de la colectividad y la satisfacción de las necesidades económico-sociales.

A) Clases de transporte:

Por el objeto de transporte: por un lado tenemos el transporte de personas, que reciben el nombre de viajeros o pasajeros, y por el otro, el transporte de cosas, que es

denominado mercancías, mercaderías o efectos. A esta última especie, se asimila el transporte de animales, ya sea por sus medios o en vehículos e instalaciones adecuadas. Por el medio: se distingue entre transporte aéreo, terrestre, (de superficie o subterráneo) y el marítimo que incluye por afinidad, el fluvial y lacustre.

De acuerdo con la legislación guatemalteca, este servicio es regulado por la Ley de Transportes, emitida como Decreto No. 253 del Congreso de la República, Artículo 6º, la que clasifica en tres categorías el transporte terrestre:

- ✓ Transporte urbano,
- ✓ Transporte extra-urbano y
- ✓ Transportes internacionales.

B) Características del transporte extraurbano:

El transporte extraurbano tiene como prioridad el traslado de personas entre los pueblos, desde un pueblo hacia la cabecera departamental y de los municipios hacia el centro urbano. Cada vez es mayor el movimiento de tránsito hacia y desde la ciudad a los alrededores.

La función de los buses extraurbanos tiene una importancia comercial por el uso que se le da a este, pues en el parrillero radica el comercio de los pequeños medianos empresarios de los mercados. Es el medio de transporte que se utiliza para llevar los productos del día a los diferentes mercados tradicionales en todos los pueblos. Cumplen esa función importantísima.

El transporte extraurbano por lo general cuenta con parrilleros porque tiene que ver con la vida del mercado y como la gente acarrea sus productos en el bus. El primer paso es depositar la carga, luego ingresar al bus, buscar lugar y tomar asiento. Al terminar el recorrido se sale del bus y se recoge la carga.

C) Historia del transporte extraurbano:

El transporte, en las últimas décadas ha evolucionado de una manera progresiva, desde la traslación a espalda, por litera, y más aún, desde que fue inventada la rueda,

hasta el momento actual en que los vehículos espaciales se desplazan a más de treinta mil kilómetros por hora; el mar es traficado por buques cargueros de más de cuatrocientas mil toneladas de peso total y en tierra, los trenes modernos se movilizan a más de trescientos kilómetros por hora, y las redes de carreteras y vías férreas, se cuentan por docenas de millones de kilómetros en todo el mundo.

Por su efecto de comunicación, el transporte está constituido también, como un importante elemento integrador del espacio físico, facilitando en gran medida la expansión de la población por todos los confines de la tierra, evolucionando así la dinámica de las actividades económicas, durante las diversas épocas históricas de la humanidad.

✓ Antecedentes históricos del transporte en Guatemala:

Una de las características de nuestra época, es el intercambio a gran escala de productos, entre los habitantes de las distintas regiones de la República, y de ésta con otras naciones. Tanto el transporte de personas, como el de mercadería, se han facilitado en los últimos años, por la multiplicación de las vías de comunicación.

Los medios de transporte que utilizaron primitivamente nuestros antepasados, para trasladar sus mercaderías de un lugar a otro, fueron a través de los “tlamenes”, que eran indígenas cargadores, que transportaban la mercadería en hombros, sobre la cabeza o en la espalda, y la llevaban así de un pueblo a otro, por senderos difíciles de transitar, los que por tratar de acortar distancia, se les conoce como atajos. Estos tlamenes recorrían grandes distancias, llevando la mercadería por desfiladeros, altas colinas, llanuras, montañas, pantanos, lagos y caudalosos ríos, que atravesaban con ayuda de pequeñas canoas o “piraguas”.

Aunque parezca absurdo, era la mujer la que normalmente acarrea los mayores pesos, situación que aún prevalece en muchos pueblos. El rudimentario ingenio del hombre primitivo, ideó diferentes y toscos artificios y medios para llevar mejor y de manera más expedita los grandes pesos, por ejemplo, los palos que permitían dividir la carga entre dos hombres.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala la prestación del servicio de transporte extraurbano de pasajeros se considera un servicio público, debido a que satisface una necesidad colectiva de carácter económico y posee ventajas competitivas ya que la movilización de la población va en aumento debido a motivos laborales, comerciales, estudiantiles, entre otros. Además, el transporte contribuye altamente al desarrollo de la actividad económica del país.

En el departamento de San Marcos, el transporte extraurbano es una actividad vital para los pobladores quienes a diario necesitan desplazarse desde y hacia distintos puntos de la región y a nivel nacional, por diferentes motivos y necesidades. Es por ello que el servicio de transporte debe garantizar que los pasajeros puedan trasladarse con comodidad y especialmente con seguridad hacia sus destinos. Los pasajeros esperan recibir un trato digno y respetuoso que le permita sentir confianza hacia las empresas que prestan el servicio de transporte.

Esta expectativa de los usuarios hace necesario evaluar el desempeño de los colaboradores de las empresas para determinar si cumplen con ciertos criterios mínimos relacionados con el conocimiento de la actividad del transporte extraurbano, de manera que las empresas puedan obtener información respecto al desempeño y establecer las medidas correctivas que les permitan prestar el servicio con calidad.

Por lo anterior se busca evidenciar los factores que pueden afectar el rendimiento de los colaboradores, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera evalúan el desempeño de los colaboradores en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- ✓ Determinar la manera de evaluar el desempeño de los colaboradores en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer el uso de la evaluación del desempeño en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.
- ✓ Determinar el proceso de evaluación del desempeño en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.
- ✓ Identificar los criterios de desempeño que pueden aplicarse a las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.
- ✓ Determinar las formas para evaluar el desempeño y el responsable de aplicarlas en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.
- ✓ Evaluar el proceso de entrevista de evaluación del desempeño en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

Según Mondy (2010), la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una

manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual.

2.2.2 Definición operacional

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

2.2.3 Indicadores

- A) Uso de la evaluación del desempeño
- B) Proceso de la evaluación del desempeño
- C) Establecimiento de los criterios del desempeño
- D) Responsabilidad de la evaluación del desempeño
- E) Formas para evaluar el desempeño
- F) Entrevistas de evaluación

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La presente investigación permitirá conocer la aplicación de las herramientas de administración para evaluar el desempeño de los laborantes de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

La delimitación geográfica de la presente investigación comprende a las empresas de transporte extraurbano que cuentan con oficina en la cabecera departamental de San Marcos.

2.3.2 Limitaciones

En el proceso de investigación y trabajo de campo no se presentó ninguna limitación que incidiera con el desarrollo de dicha investigación.

2.4 Aporte

La presente investigación tiene como objetivo principal el poder aportar a la sociedad una investigación que ayude a mejorar el servicio de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

Así mismo pretende puntualizar especialmente a los gerentes de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos la importancia de la aplicación de la evaluación del desempeño dentro de la organización.

Esta investigación sirve a los estudiantes de la licenciatura en administración de empresas a que conozcan que aplicando una evaluación del desempeño se puede mejorar el rendimiento de los colaboradores y así mismo alcanzar los objetivos de la organización.

Esta investigación pretende aportar a los futuros estudiantes de las diferentes carreras de ciencias económicas información sobre la importancia de una evaluación del desempeño y que puede ser aplicada en nuevas investigaciones universitarias.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para realizar esta investigación de campo se incluyó a los gerentes y colaboradores de las medianas empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos, con ellos se determinó si las empresas evalúan el desempeño de los colaboradores.

3.2 Población y muestra

En esta investigación se tomó el total del universo que esta integrado por tres medianas empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos, el total de gerentes de las 3 empresas es de 4 y el total de colaboradores es de 92

Empresas	Gerentes	Colaboradores
Empresa A	2	80
Empresa B	1	10
Empresa C	1	2
Total	4	92

3.3 Instrumentos

Para recopilar la información se utilizaron dos instrumentos, una entrevista semi estructurada dirigida a los gerentes para determinar si evalúan el desempeño dentro de la empresa y el segundo instrumento fue un cuestionario dirigido a los colaboradores, los dos instrumentos incluyen preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

3.4 Procedimiento

Selección del tema: Fue el primer paso para la realización de esta investigación, se procedió a observar y analizar el entorno de las empresas.

Diseño de investigación: Se refiere en si al plan que se necesita para obtener la información que se requiere dentro de la investigación.

Antecedentes: Se formularon los antecedentes para indicar el rumbo que debe de tomar la investigación que se le hará a la empresa.

Marco Teórico: Se realizó para trabajar de manera rigurosa y para conocer los diferentes enfoques relacionados con la investigación.

Investigación de Campo: se realizó a través de diferentes instrumentos como un cuestionario y una entrevista semiestructurada con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación de irresponsabilidad en el empleado.

Discusión de resultados: Con la información obtenida se procedió a discutir los resultados, comparando lo que la investigación teórica y los antecedentes dicen con los resultados obtenidos.

Conclusiones: Basado en la discusión de resultados se procedió a formular las conclusiones, basándose en las referencias de los objetivos propuestos al inicio de la investigación. Recomendación: Se formularon basadas en las referencias de las conclusiones se elaboró una serie de recomendaciones tanto para las empresas como para los empleados evaluados.

Propuesta: Se elaboró una propuesta adecuada y viable para las empresas que amablemente abrieron las puertas a esta investigación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de la encuesta dirigida a los Gerentes de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

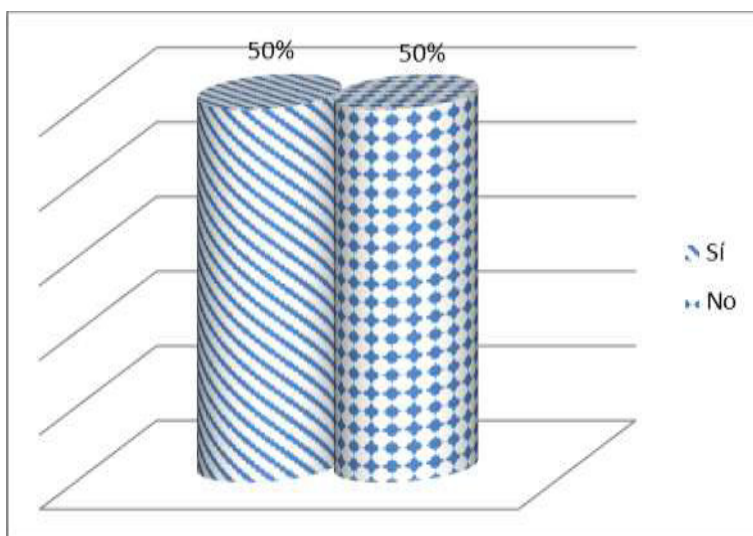
1. ¿Dentro de la empresa evalúan el desempeño de los colaboradores?

Tabla No.1

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	2	50%
2	No	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.1



Fuente: tabla No.1

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que sí evalúan el desempeño de los colaboradores porque permite ver el rendimiento del empleado en el trabajo y el 50% responde que no evalúan el comportamiento de los colaboradores porque no conocen sobre el tema.

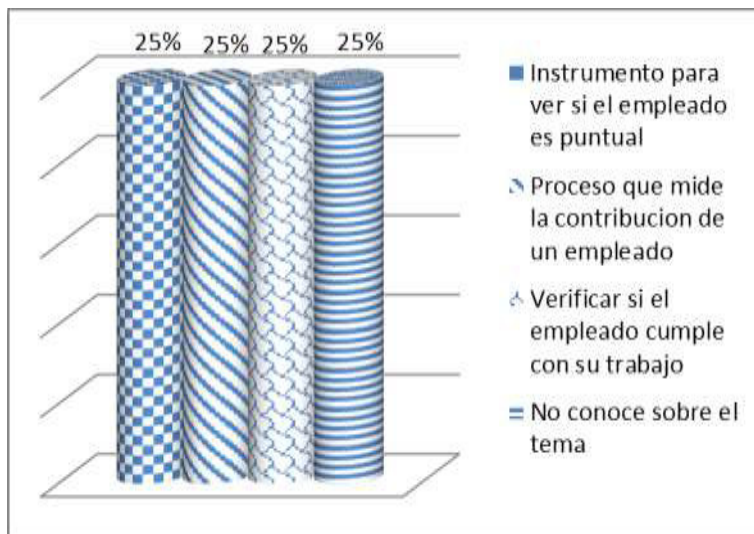
2. ¿Qué es para usted evaluación del desempeño?

Tabla No.2

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Instrumento para ver si el empleado es puntual	1	25%
2	Proceso que mide la contribución de un empleado	1	25%
3	Verificar si el empleado cumple con su trabajo	1	25%
4	No conoce sobre el tema	1	25%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.2



Fuente: tabla No.2

De acuerdo a la información obtenida el 25% responde que es un instrumento que sirve para ver si el empleado es puntual y responsable en el cargo que desempeña, el 25% responde que es un proceso que mide la contribución que aporta cada empleado, el 25% responde que sirve para verificar si un empleado cumple con su trabajo de una manera eficiente y el 25% responde que no conocen sobre el tema.

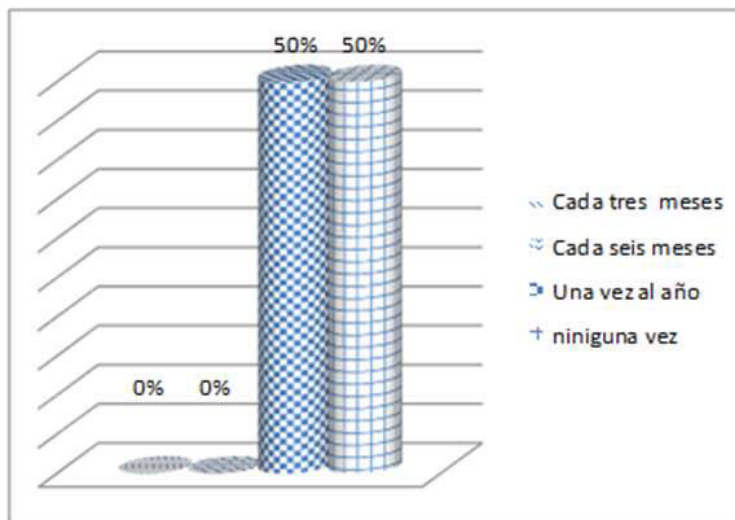
3. ¿Con qué frecuencia realizan la evaluación del desempeño dentro de la empresa?

Tabla No.3

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Cada tres meses	0	0%
2	Cada seis meses	0	0%
3	Una vez al año	2	50%
4	Ninguna vez	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.3



Fuente: tabla No.3

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que una vez al año realizan una evaluación del desempeño dentro de la empresa y el 50% responde que ninguna vez han realizado una evaluación del desempeño.

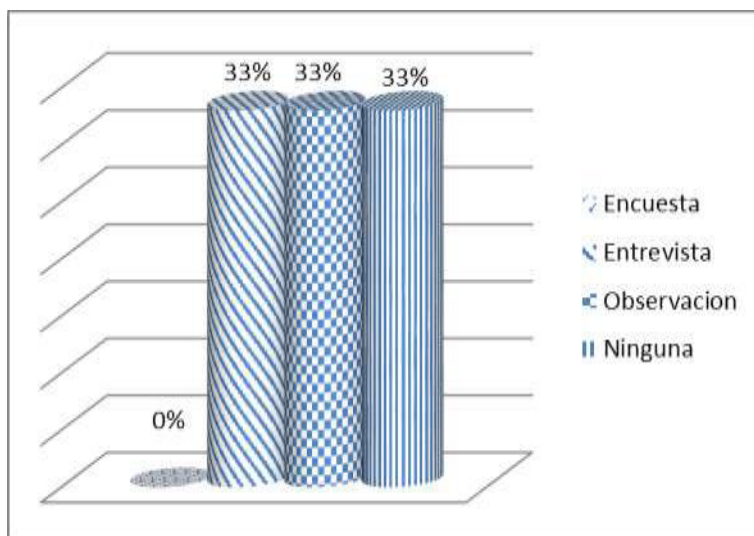
4. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

Tabla No.4

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Encuesta	0	0%
2	Entrevista	2	33%
3	Observación	2	33%
4	Ninguna	2	33%
Total		6	99%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.4



Fuente: tabla No.4

De acuerdo a la información obtenida el 33% responde que la herramienta que han utilizado para evaluar el desempeño es la entrevista, el 33% responde que la herramienta que han utilizado para evaluar el desempeño ha sido la observación y el 33% responde que ninguna herramienta han utilizado.

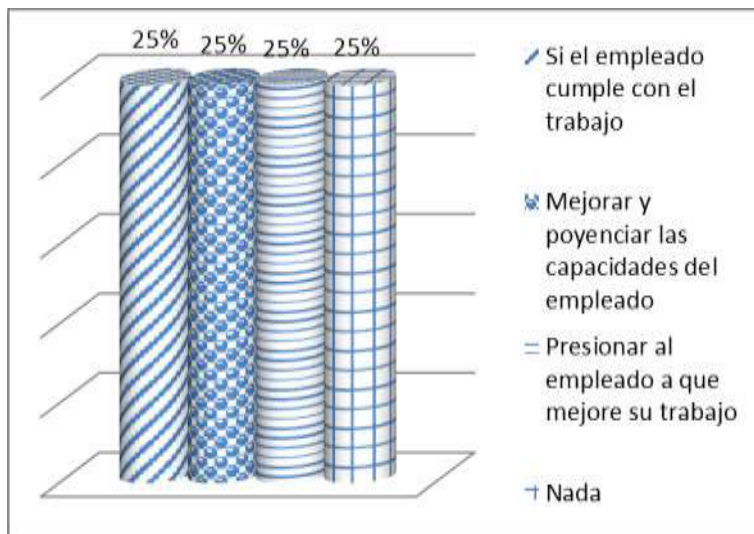
5. ¿Por qué considera que se evalúa el desempeño?

Tabla No.5

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Si el empleado cumple con el trabajo	1	25%
2	Mejorar y potenciar las capacidades del empleado	1	25%
3	Presionar al empleado a que mejore su trabajo	1	25%
4	Nada	1	25%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.5



Fuente: tabla No.5

De acuerdo a la información obtenida el 25% responde que sirve para comprobar si el empleado cumple responsablemente con el trabajo que desempeña, el 25% responde que es para mejorar y potenciar las capacidades del empleado, el 25% responde que sirve para presionar a los empleados a que cumplan o mejoren su trabajo y el 25% comentan que no evalúan nada.

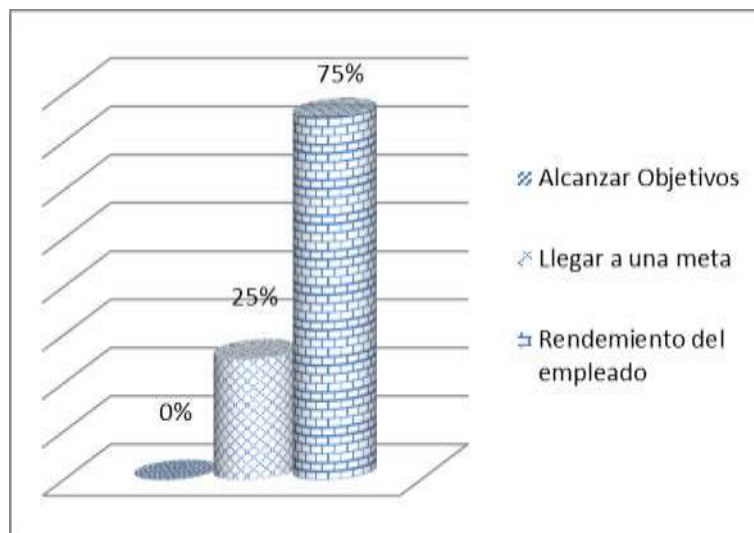
6. ¿Qué es lo que usted mide en una prueba de desempeño?

Tabla No.6

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Alcanzar Objetivos	0	0%
2	Llegar a una meta	1	25%
3	Rendimiento del empleado	3	75%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.6



Fuente: tabla No.6

De acuerdo a la información obtenida el 25% responde que lo que miden en una prueba de desempeño es llegar a una meta y el 75% responde que lo que miden en una prueba de desempeño es el rendimiento del empleado.

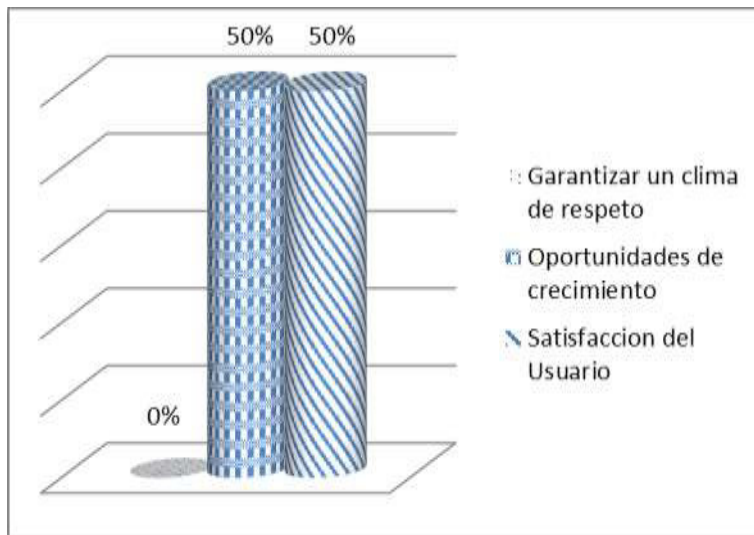
7. ¿Qué aspectos son los que usted considera fundamentales en una evaluación del desempeño?

Tabla No.7

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Garantizar un clima de respeto	0	0%
2	Oportunidades de crecimiento	2	50%
3	Satisfacción del Usuario	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.7



Fuente: tabla No.7

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que el aspecto fundamental de evaluación del desempeño es una oportunidad de crecimiento y el 50% responde que el aspecto fundamental de evaluación del desempeño es la satisfacción del usuario.

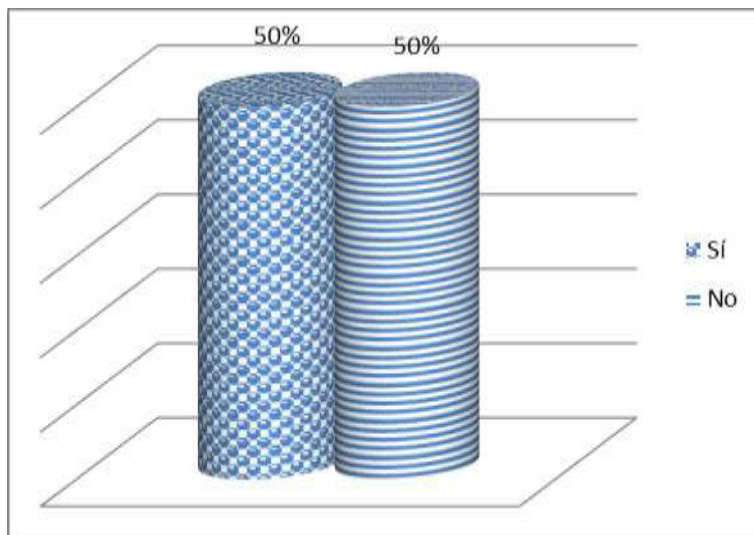
8. ¿Tienen en la empresa a una persona para realizar la evaluación del desempeño?

Tabla No.8

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	2	50%
2	No	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.8



Fuente: tabla No.8

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que si tienen una persona encargada de evaluar el desempeño de los colaboradores y es el encargado de personal y el 50% responde que no tienen una persona encargada de evaluar el desempeño de sus colaboradores.

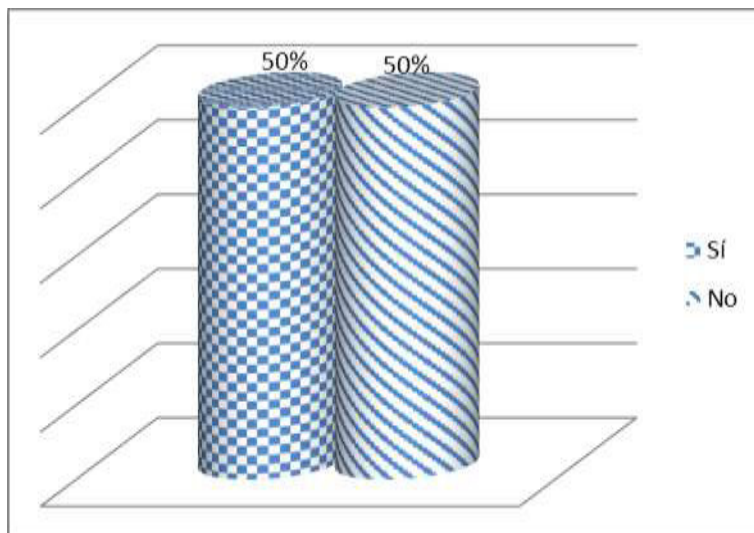
9. ¿Cuándo se obtienen los resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

Tabla No.9

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	2	50%
2	No	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.9



Fuente: tabla No.9

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que sí realizan una retroalimentación y el 50% responde que no realizan una retroalimentación.

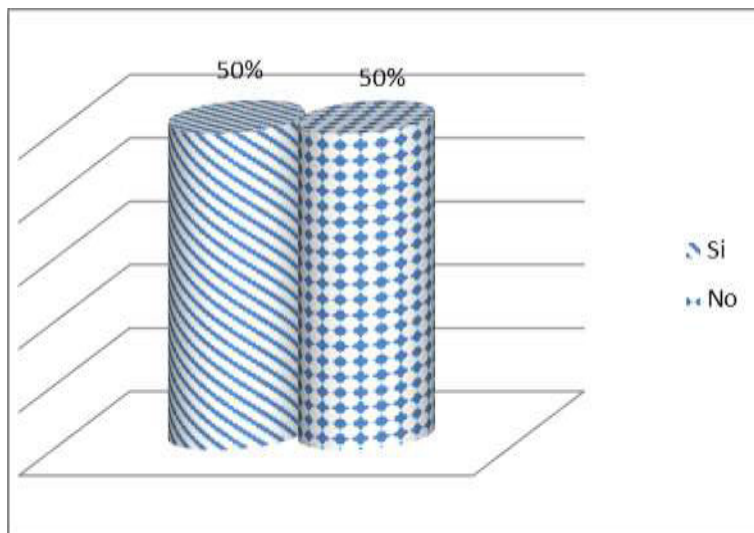
10. ¿Aplica la evaluación del desempeño luego de haber contratado a un nuevo colaborador?

Tabla No.10

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	2	50%
2	No	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.10



Fuente: tabla No.10

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que sí aplican la evaluación del desempeño luego de haber contratado al nuevo colaborador y el 50% responde que no aplican la evaluación del desempeño luego de haber contratado a un nuevo colaborador.

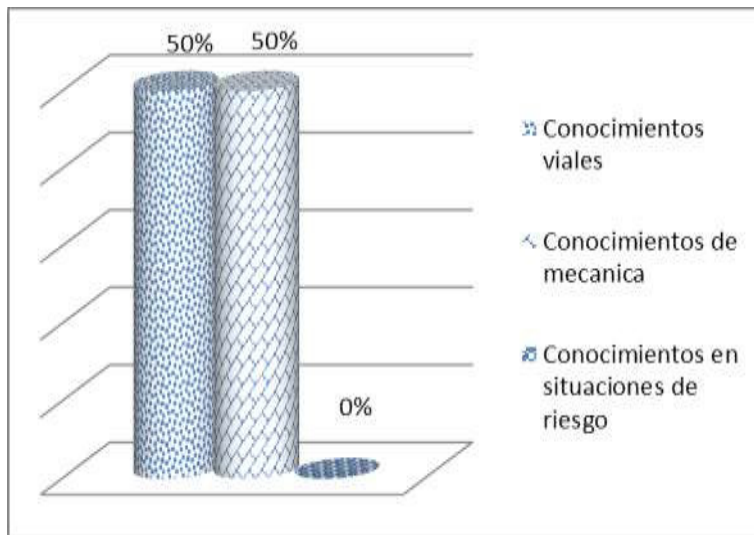
11. ¿Qué aspectos son los que evalúan al momento de contratar al nuevo colaborador?

Tabla No.11

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Conocimientos viales	3	50%
2	Conocimientos de mecánica	3	50%
3	Conocimientos en situaciones de riesgo	0	0%
Total		6	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.11



Fuente: tabla No.11

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que los aspectos que evalúan son conocimientos viales y el 50% responde que los aspectos que evalúan son conocimientos de mecánica.

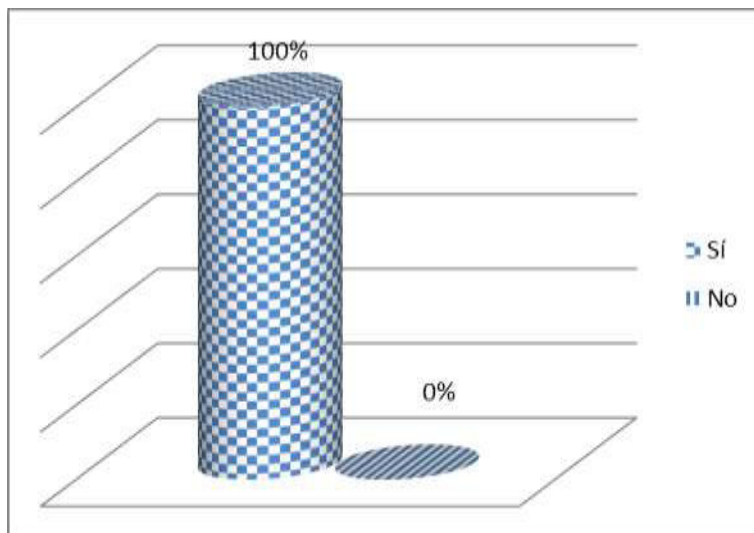
12. ¿Considera que el colaborador que ha contratado tiene las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto?

Tabla No.12

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	100%
2	No	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.12



Fuente: tabla No.12

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que el colaborador sí tiene las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

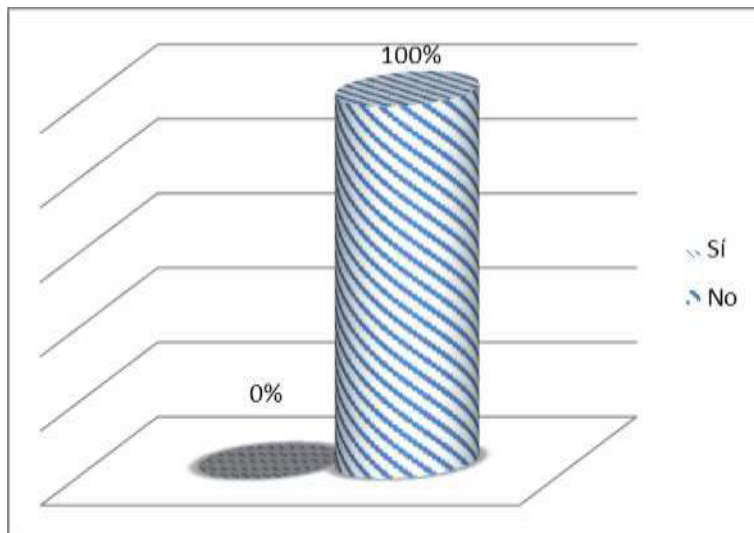
13. ¿Existe dentro de la empresa un programa de compensación?

Tabla No.13

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0
2	No	4	100%
Total			100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.13



Fuente: tabla No.13

De acuerdo a la información obtenida el 100% comenta que no existe un programa de compensación.

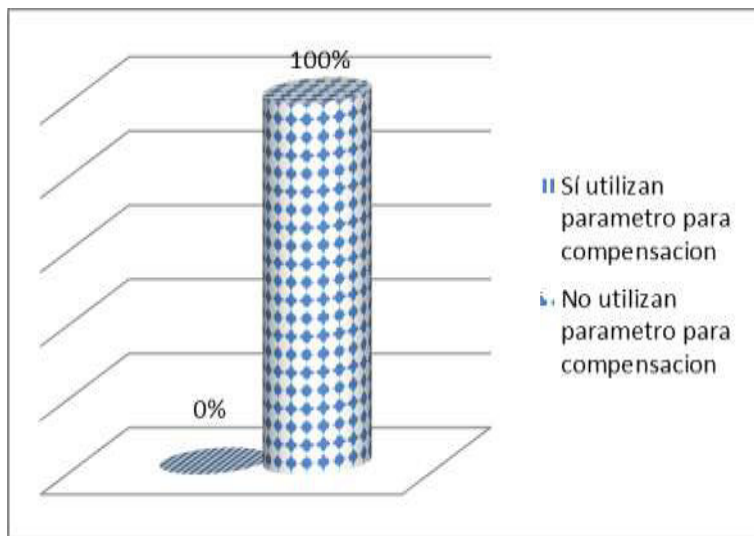
14. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para la compensación de los colaboradores?

Tabla No.14

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí utilizan parámetro para compensación	0	0%
2	No utilizan parámetro para compensación	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.14



Fuente: tabla No.14

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no utilizan ningún parámetro para medir la compensación de colaboradores.

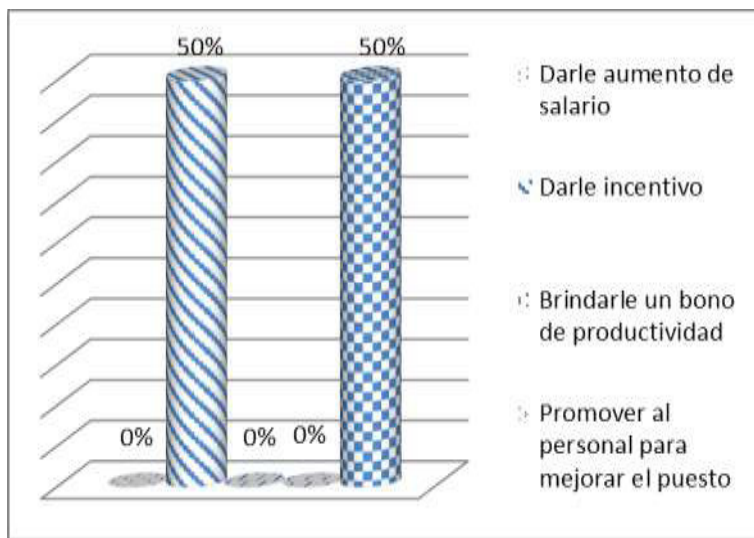
15. ¿Cómo utiliza los resultados de la evaluación del desempeño?

Tabla No.15

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Darle aumento de salario	0	0%
2	Darle incentivo	2	50%
3	Brindarle un bono de productividad	0	0%
4	Promover al personal para mejorar el puesto	0	0%
5	Ninguno	2	50%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.15



Fuente: tabla No.15

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que los resultados obtenidos los utilizan dando un incentivo y el 50% responde que de ninguna manera utiliza los resultados de la evaluación.

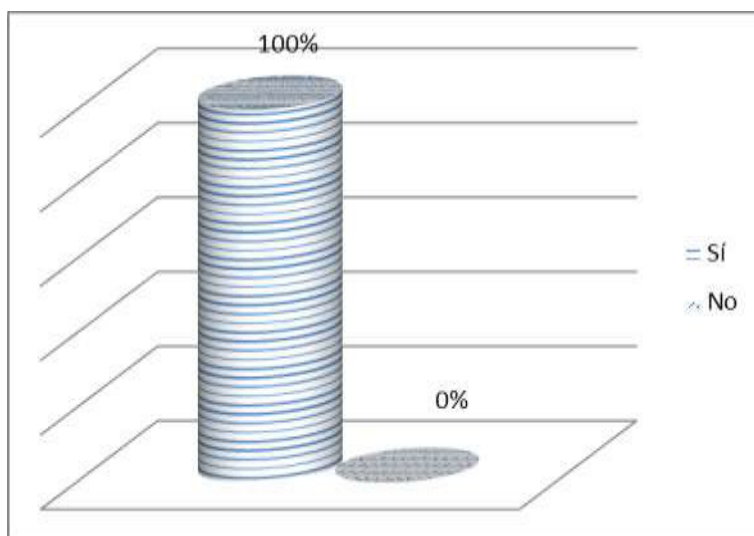
16. ¿Usted le imparte al empleado las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien su trabajo?

Tabla No.16

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	100%
2	No	0	0%
Total		0	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.16



Fuente: tabla No.16

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que sí le imparten las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien su trabajo.

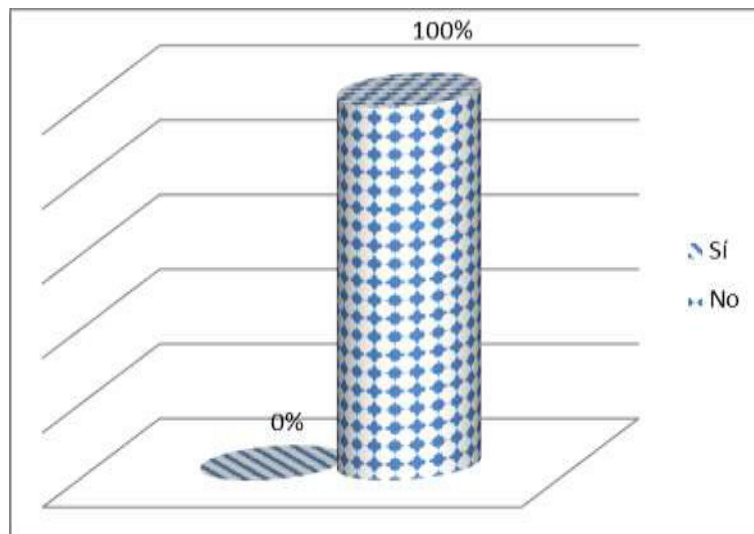
17. ¿Cuentan en su empresa con una descripción de puestos?

Tabla No.23

Código	Opciones	Frecuencia Absoluta	Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.23



Fuente: tabla No.23

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no cuenta con una descripción de puestos.

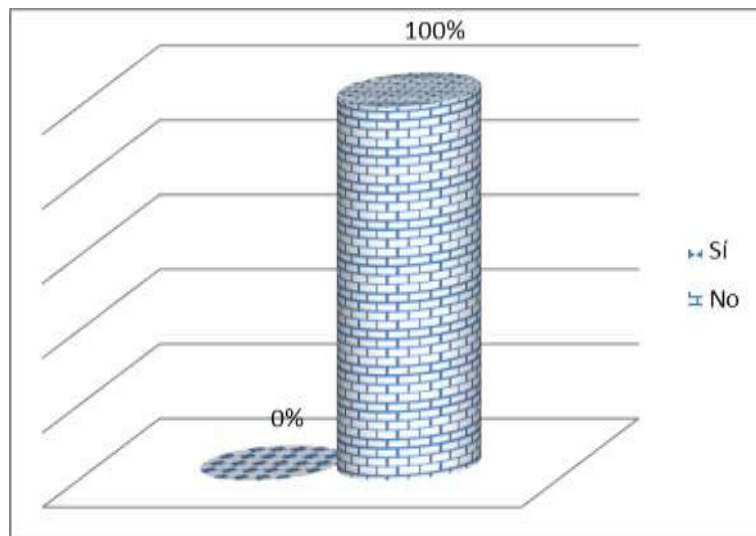
18. ¿Se le da a conocer a los empleados la descripción de puestos?

Tabla No.24

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.24



Fuente: tabla No.24

Con la información obtenida el 100% responde que no le dan a conocer la descripción de puestos a los empleados.

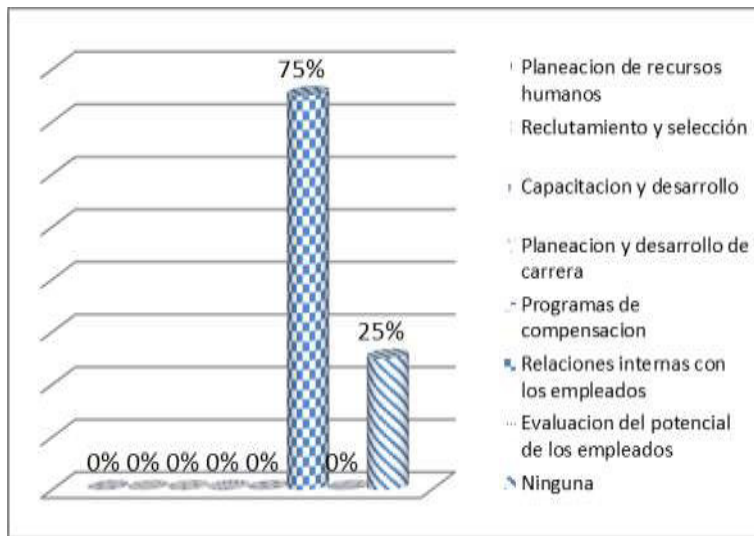
19. ¿Cuál es el objetivo que tiene la empresa al aplicar la evaluación del desempeño?

¿Cuáles aplica? Tabla No.25

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Planeación de recursos humanos	0	0%
2	Reclutamiento y selección	0	0%
3	Capacitación y desarrollo	0	0%
4	Planeación y desarrollo de carrera	0	0%
5	Programas de compensación	0	0%
6	Relaciones internas con los empleados	3	75%
7	Evaluación del potencial de los empleados	0	0%
8	Ninguna	1	25%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.25



Fuente: tabla No.25

De acuerdo a la información obtenida el 75% responde que aplican las relaciones internas entre los empleados y el 25% responde que no aplican ningún objetivo.

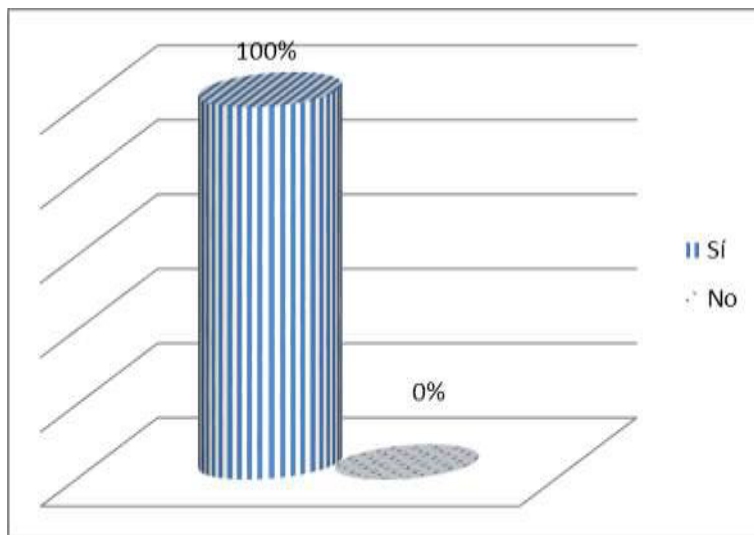
20. ¿Usted le indica al empleado cuáles son las tareas y responsabilidades que debe desempeñar?

Tabla No.26

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	100%
2	No	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.26



Fuente: tabla No.26

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que sí le indican al empleado cuales con las tareas y responsabilidades que debe de desempeñar y la persona encargada de indicarles es el supervisor o el dueño de la empresa.

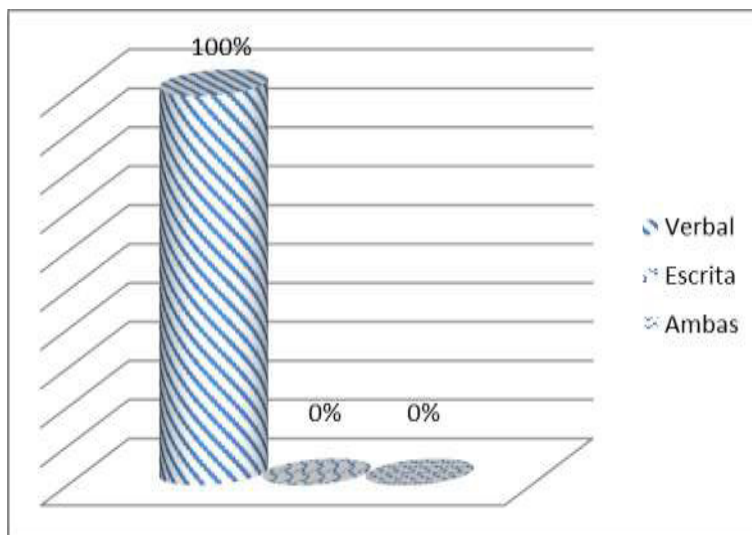
21. ¿De qué forma le indica al colaborador las tareas que debe de realizar para alcanzar las metas?

Tabla No.27

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Verbal	4	100%
2	Escrita	0	0%
	Ambas	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.27



Fuente: tabla No.27

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que la forma en que le indica al empleado las tareas a realizar es de forma verbal.

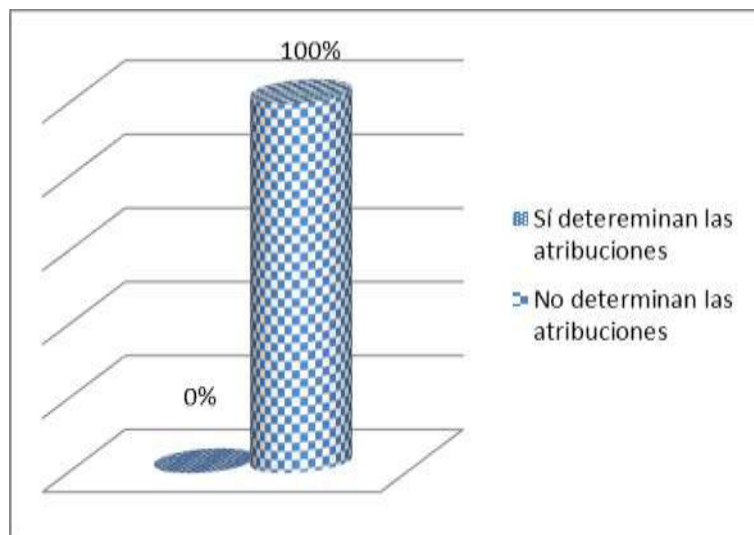
22. ¿Cómo determinan las atribuciones que el empleado debe desempeñar dentro de la empresa?

Tabla No.28

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí determinan las atribuciones	0	0%
2	No determinan las atribuciones	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.28



Fuente: tabla No.28

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no determinan las atribuciones dentro de la empresa.

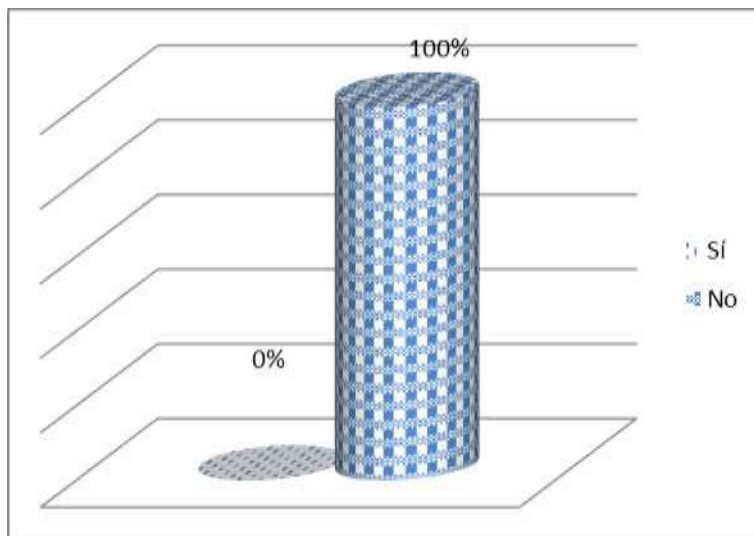
23. ¿Usted le brinda capacitaciones a sus colaboradores?

Tabla No.31

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.31



Fuente: tabla No.31

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no le brindan capacitaciones a los empleados.

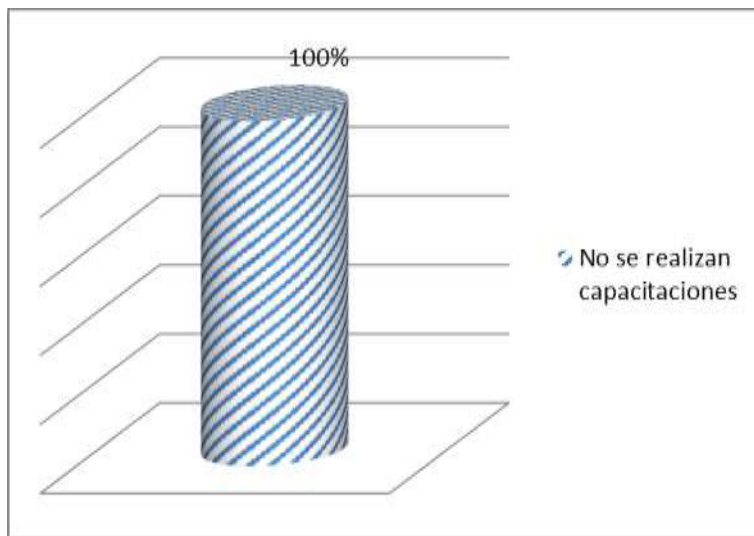
24. ¿Cuándo realiza una capacitación en base a que determina los temas?

Tabla No.30

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	No se realizan capacitaciones	4	100%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.30



Fuente: tabla No.30

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no realizan capacitaciones.

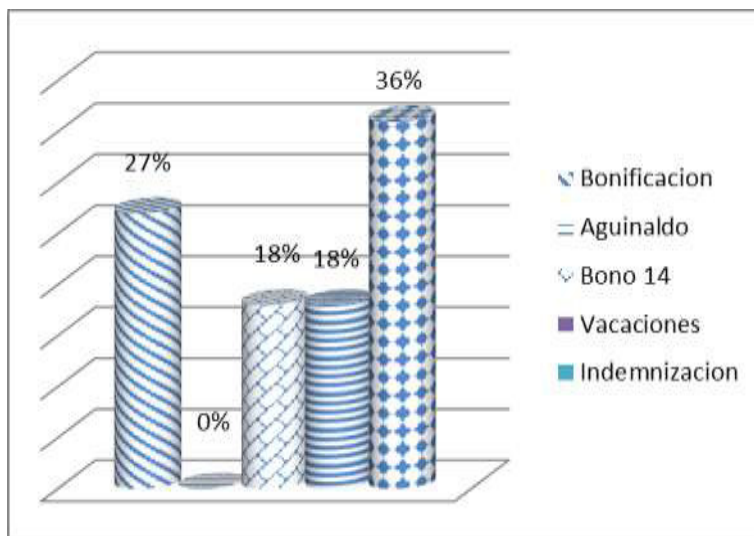
25. ¿Indique que tipo de prestaciones les brinda a los colaboradores?

Tabla No.34

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Bonificación	3	27%
2	Aguinaldo	0	0%
3	Bono 14	2	18%
4	Vacaciones	2	18%
5	Indemnización	4	36%
Total		11	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.34



Fuente: tabla No.34

De acuerdo a la información obtenida el 27% responde que las prestaciones que le brindan son bonificaciones, el 18% responde que les brindan bono 14, el 18% responde que le brindan vacaciones y el 36% responde que les brindan indemnización.

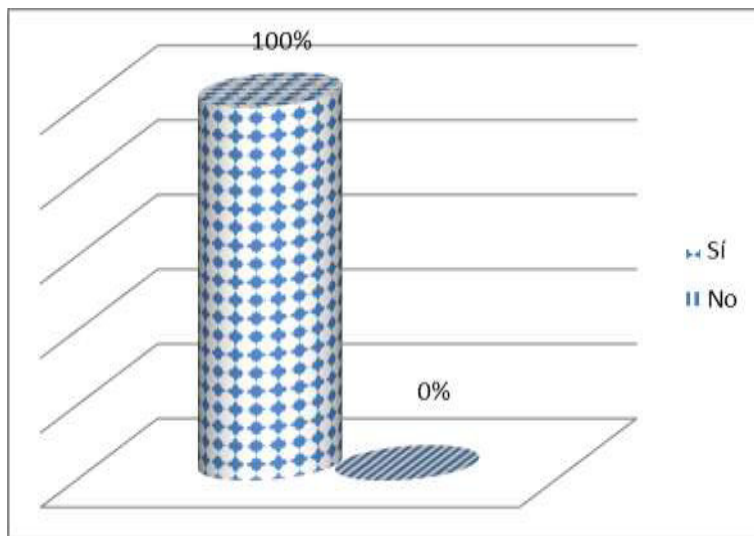
26. ¿Usted considera que el empleado ha sido evaluado por el usuario?

Tabla No.36

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	100%
2	No	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.36



Fuente: tabla No.36

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que el empleado sí a sido evaluado por el usuario porque han recibido reportes y comentarios que hacen de los mismos.

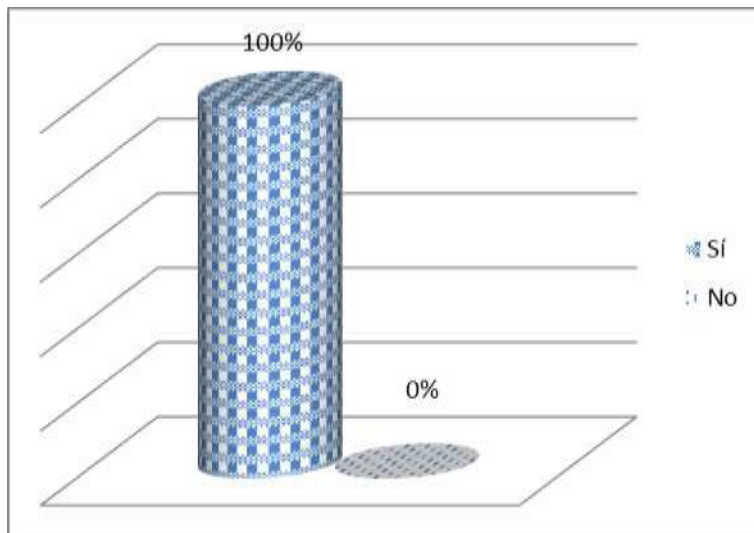
27. ¿Aplica la misma evaluación para todo el personal?

Tabla No.37

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	4	100%
2	No	0	0%
Total		4	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.37



Fuente: tabla No.37

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que sí usan la misma evaluación para todo el personal.

Resultados del cuestionario dirigido a los Pilotos y ayudantes de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

Datos generales

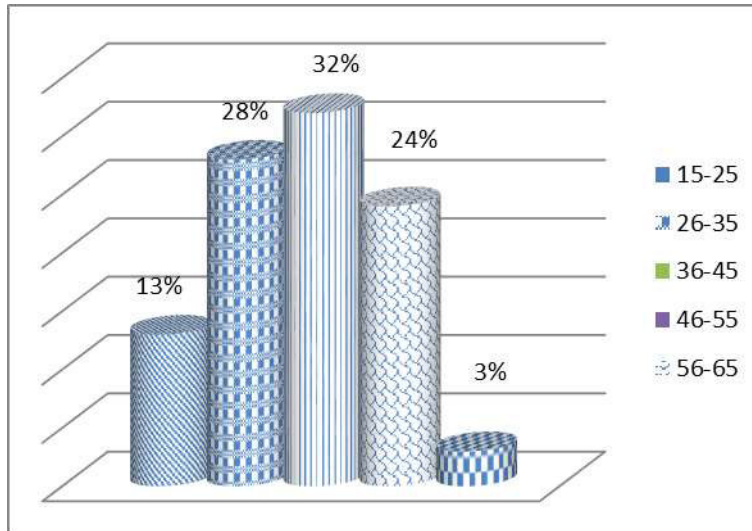
a) Rango de edad

Tabla No.1

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	15-25	12	13%
2	26-35	26	28%
3	36-45	29	32%
4	46-55	22	24%
5	56-65	3	3%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.1



Fuente: tabla No.1

La mayoría de los colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos el 32% oscilan entre las edades de 36 a 45 mientras que el 28% tienen entre 26-35, un 24% están entre 46-55, el 13% están entre 15-25 y por ultimo un 3% tienen entre 56-65.

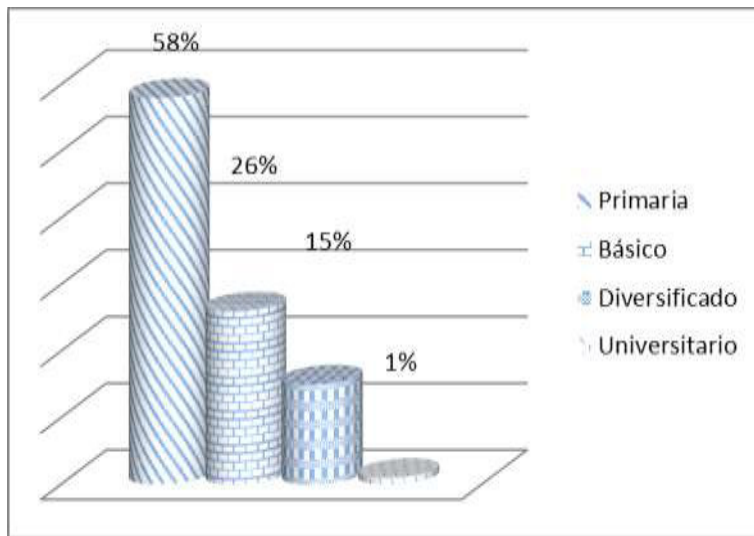
b) Nivel de estudios que ha obtenido

Tabla No.2

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Primaria	53	58%
2	Básico	24	26%
3	Diversificado	14	15%
4	Universitario	1	1%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.2



Fuente: tabla No.2

De acuerdo a la información obtenida el 58% responde primaria, el 26% responde básico, el 15% responde diversificado y el 1% responde nivel universitario.

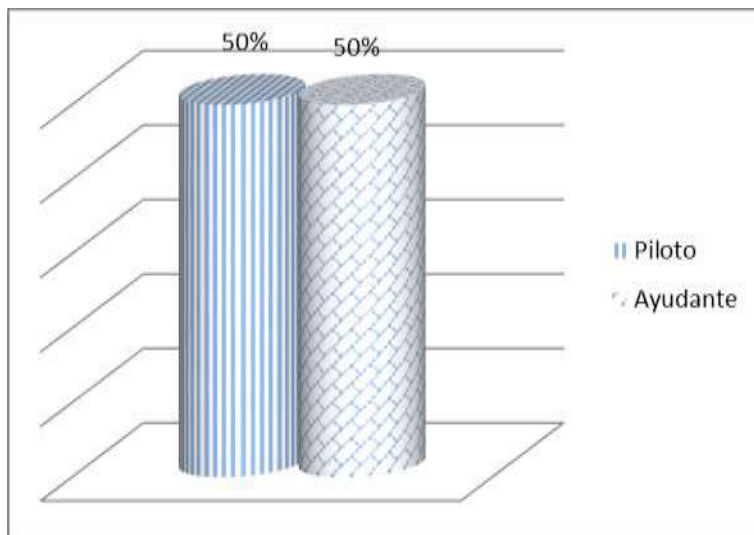
c) ¿Qué función desempeña dentro de la empresa?

Tabla No.3

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Piloto	46	50%
2	Ayudante	46	50%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.3



Fuente: tabla No.3

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que la función que desempeñan es de pilotos y el 50% responde que la función que desempeñan es de ayudantes

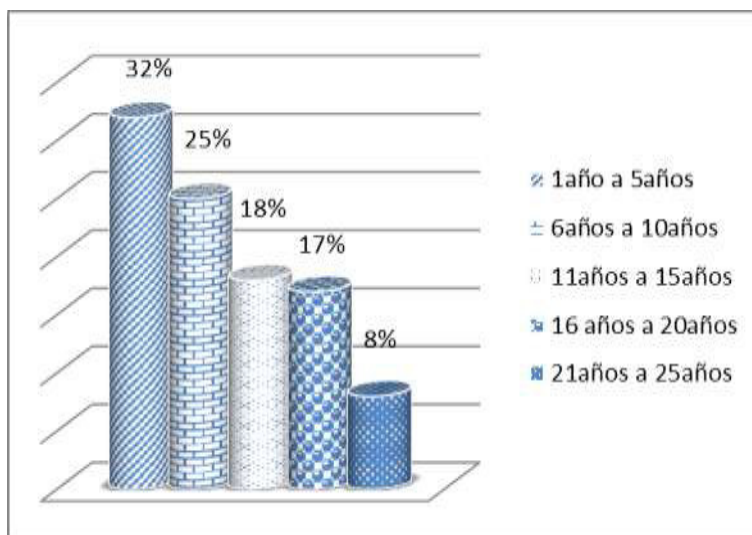
d) ¿Cuántos años lleva brindando sus servicios dentro de la empresa?

Tabla No.4

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	1año a 5años	29	32%
2	6años a 10años	23	25%
3	11años a 15años	17	18%
4	16 años a 20años	16	17%
5	21años a 25años	7	8%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.4



Fuente: tabla No.4

De acuerdo a la información obtenida el 32% responde que tienen de 1año a 5años, el 25% responde que tienen de 6años a 10años, el 18% responde que tienen de 11años a 15años, el 17% responde que tienen de 16 años a 20 años y el 8% responde que tienen de 21 años a 25 años.

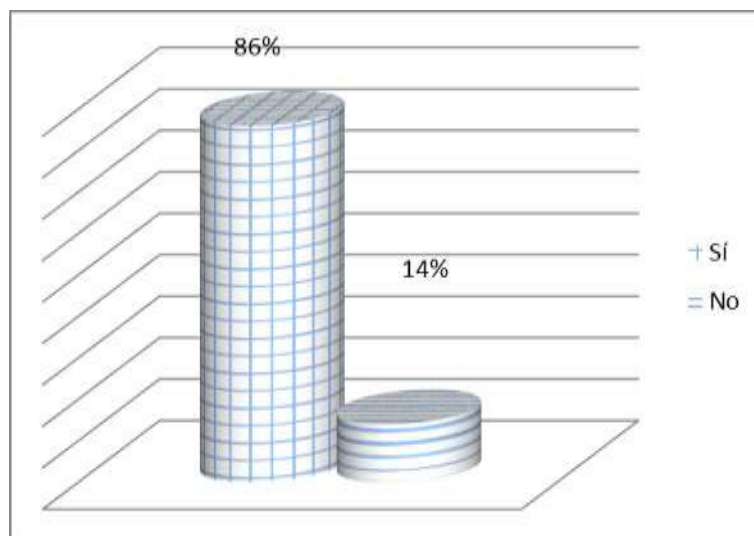
1. ¿Evalúan el desempeño en la empresa donde labora?

Tabla No.5

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	79	86%
2	No	13	14%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.5



Fuente: tabla No.5

De acuerdo a la información obtenida el 86% responde que sí evalúan su desempeño y el 14% responde que no evalúan su desempeño.

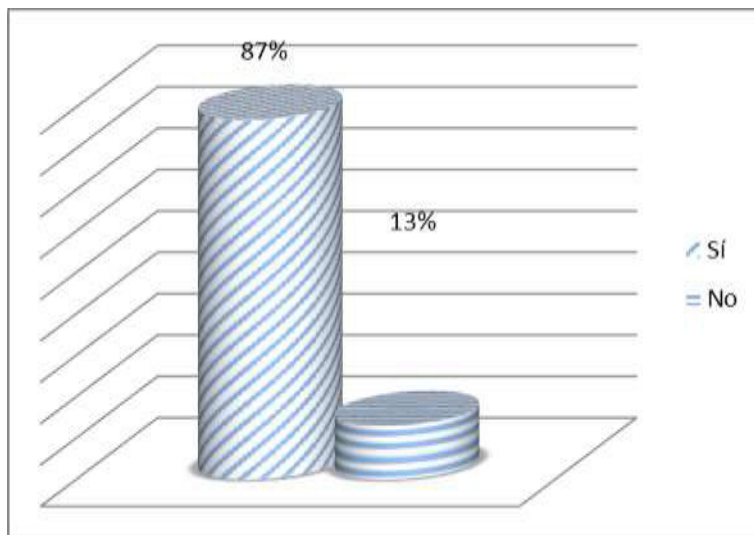
2. ¿Hay una persona encargada de evaluar su desempeño en la empresa donde labora?

Tabla No.6

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	80	87%
2	No	12	13%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.6



Fuente: tabla No.6

De acuerdo a la información obtenida el 87% responde que sí tienen una persona encargada de evaluar su desempeño y el 13% responde que no tienen a ningún encargado para evaluar su desempeño.

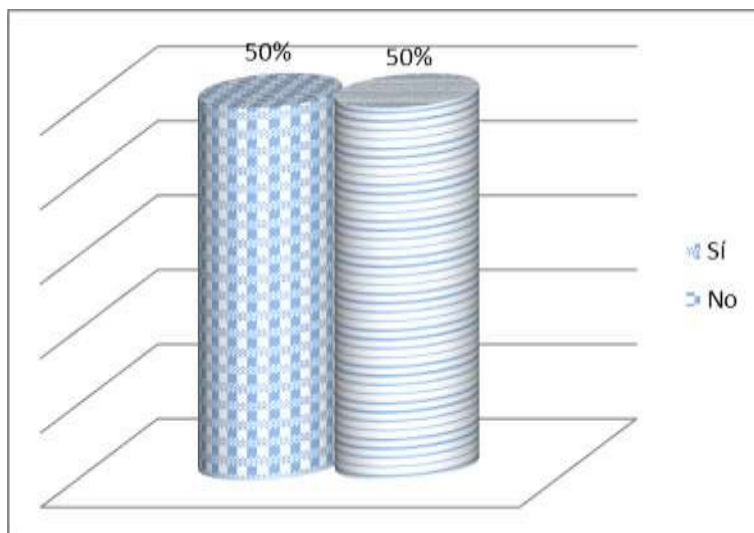
3. ¿Cuándo se obtienen resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

Tabla No.7

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	46	50%
2	No	46	50%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.7



Fuente: tabla No.7

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que sí les hacen una retroalimentación y el 50% responde que no le hacen una retroalimentación.

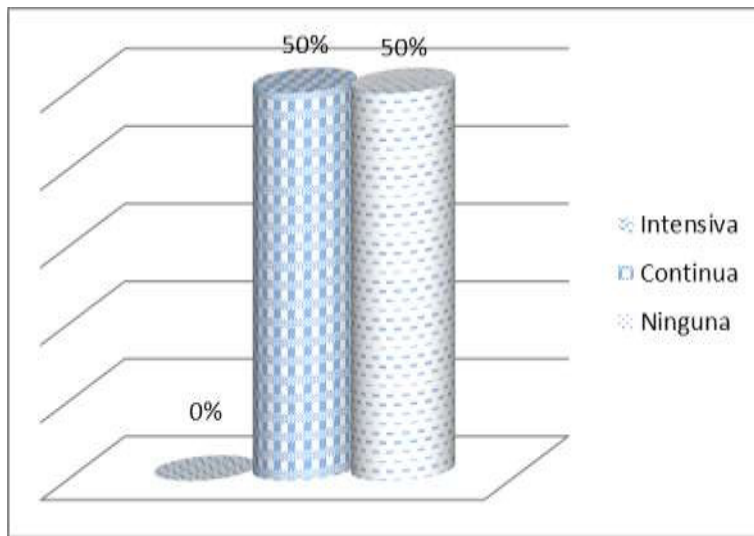
4. ¿Qué tipo de retroalimentación realizan con los resultados de la evaluación?

Tabla No.8

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Intensiva	0	0%
2	Continua	46	50%
3	Ninguna	46	50%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.8



Fuente: tabla No.8

De acuerdo a la información obtenida el 50% responde que sí reciben una retroalimentación continua y el 50% responde que no reciben ninguna retroalimentación.

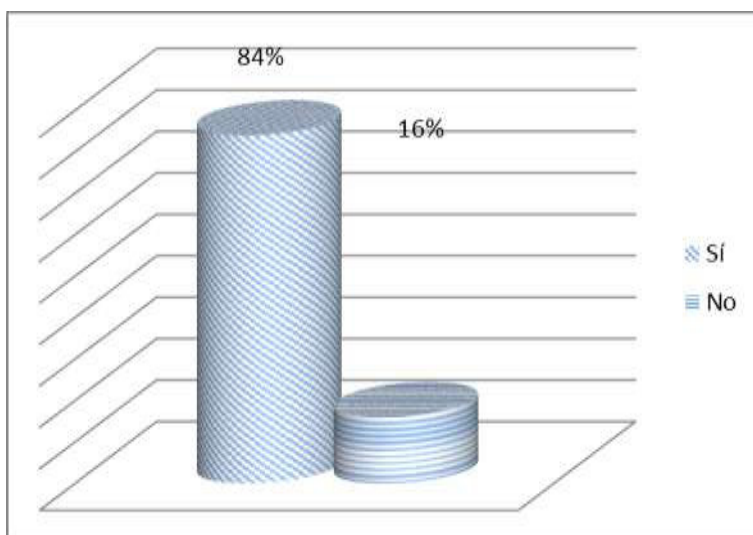
5. ¿Utilizan en la empresa donde labora algún método para evaluar su desempeño?

Tabla No.9

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	77	84%
2	No	15	16%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.9



Fuente: tabla No.9

De acuerdo a la información obtenida el 84% responde que sí utilizan un método de evaluación del desempeño y el 16% responde que no utilizan un método de evaluación del desempeño.

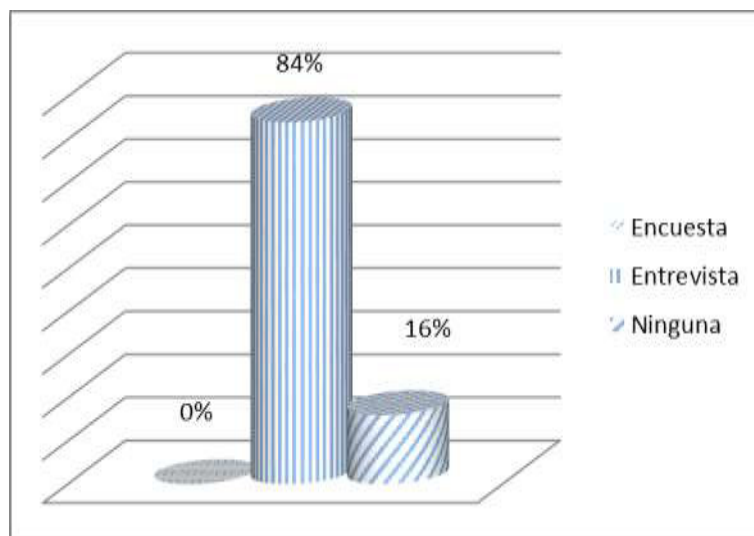
6. ¿Qué tipo de herramienta utilizan para medir su desempeño?

Tabla No.10

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Cuestionario	0	0%
2	Entrevista	77	84%
3	Ninguna	15	16%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.10



Fuente: tabla No.10

De acuerdo a la información obtenida el 84% responde que fueron evaluados por medio de una entrevista, el 13% responde que no han sido evaluados por ningún método.

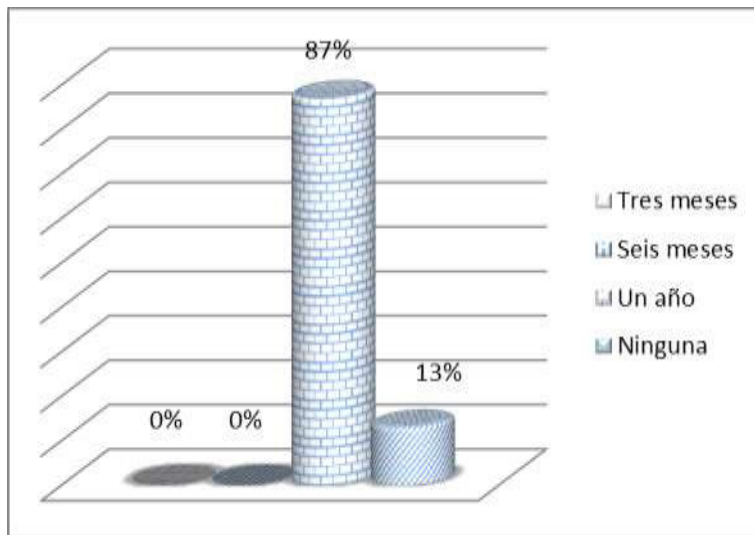
7. ¿A cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

Tabla No.11

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Tres meses	0	0%
2	seis meses	0	0%
3	Un año	80	87%
4	Ninguna	12	13%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.11



Fuente: tabla No.11

De acuerdo a la información obtenida el 87% responde que los evalúan una vez al año y el 13% responde que ninguna vez los han evaluado.

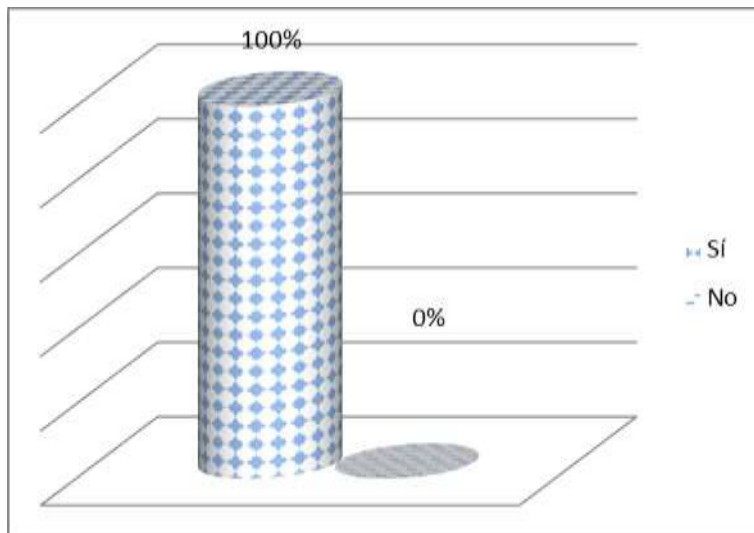
8. ¿Tiene conocimientos básicos de mecánica?

Tabla No.13

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	92	100%
2	No	0	0%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.13



Fuente: tabla No.13

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que sí tienen conocimientos básicos de mecánica.

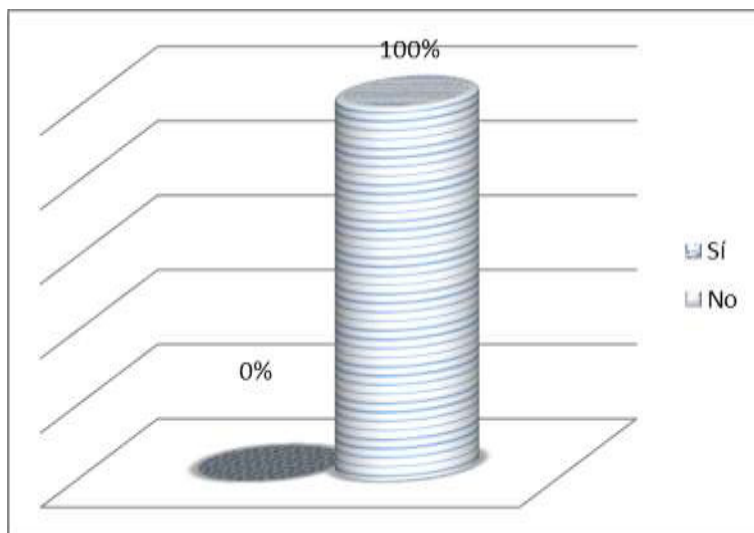
9. ¿Le ha brindado alguna capacitación la empresa donde labora?

Tabla No.14

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	0	0%
2	No	92	100%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.14



Fuente: tabla No.14

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no les han brindado una capacitación.

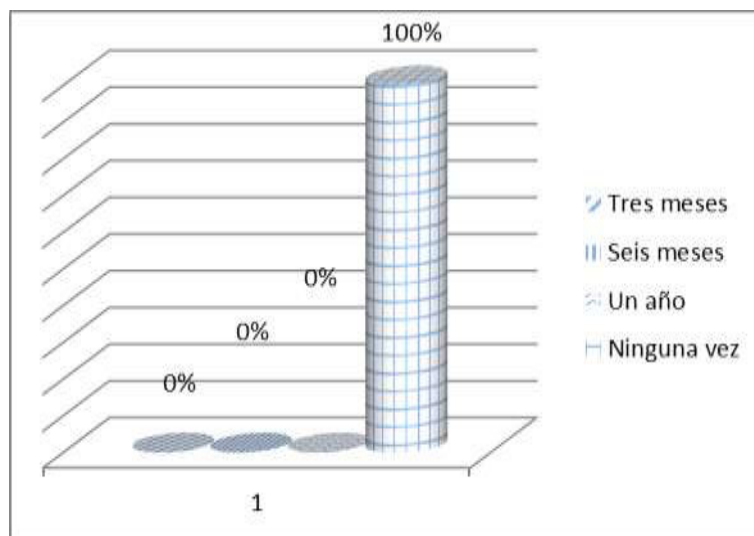
10. ¿A cada cuánto tiempo los capacitan?

Tabla No.15

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Tres meses	0	0%
2	Seis meses	0	0%
3	Un año	0	0%
4	Ninguna vez	92	100%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.15



Fuente: tabla No.15

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no les han brindado ninguna capacitación.

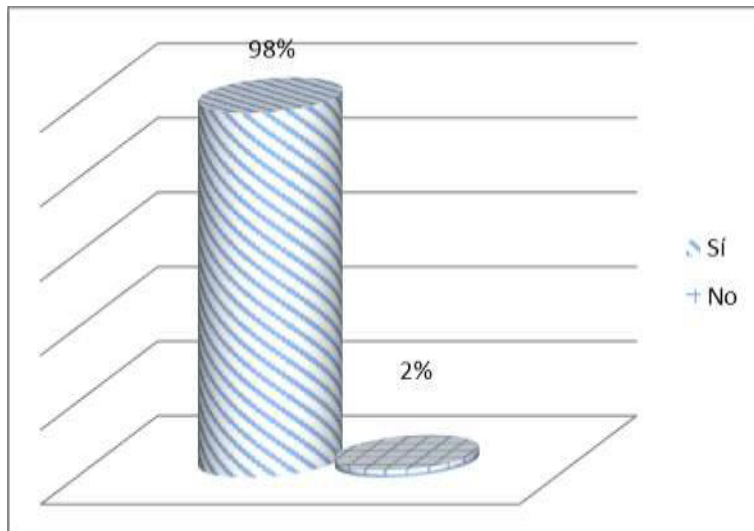
11. ¿Le gustaría recibir alguna capacitación?

Tabla No.16

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	90	98%
2	No	2	2%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.16



Fuente: tabla No.16

De acuerdo a la información obtenida el 98% responde que sí les gustaría recibir una capacitación y el 2% responde que no les gustaría recibir una capacitación.

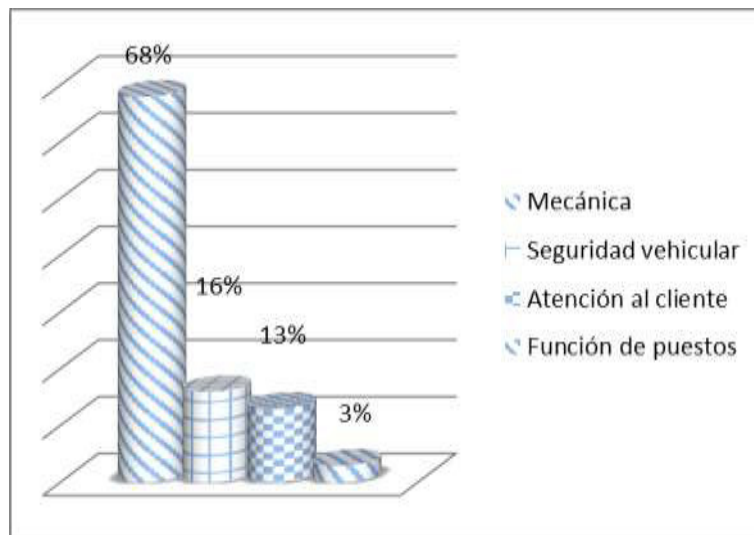
12. ¿En qué le gustaría mejorar si recibiera una capacitación?

Tabla No.17

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Mecánica	72	68%
2	Seguridad vehicular	16	16%
3	Atención al cliente	14	13%
4	Función de puestos	4	3%
Total		106	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.17



Fuente: tabla No.17

De acuerdo a la información obtenida el 68% responde que les gustaría capacitarse en mecánica, el 16% responde que les gustaría capacitarse en seguridad vehicular, el 13% responde que les gustaría capacitarse en atención al cliente y el 3% responde que les gustaría capacitarse en función de puestos.

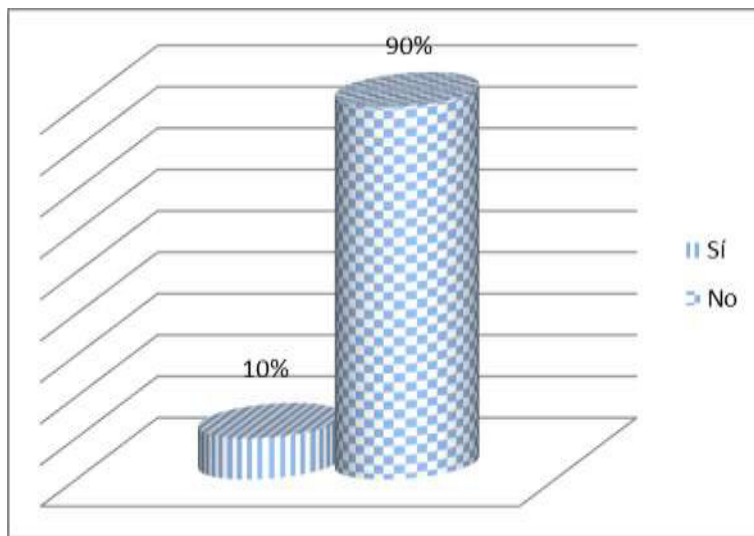
13. ¿Recibe algún tipo de compensación?

Tabla No.18

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	9	10%
2	No	83	90%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.18



Fuente: tabla No.18

De acuerdo a la información obtenida el 10% responde que sí reciben un tipo de compensación y el 90% responde que no reciben un tipo de compensación.

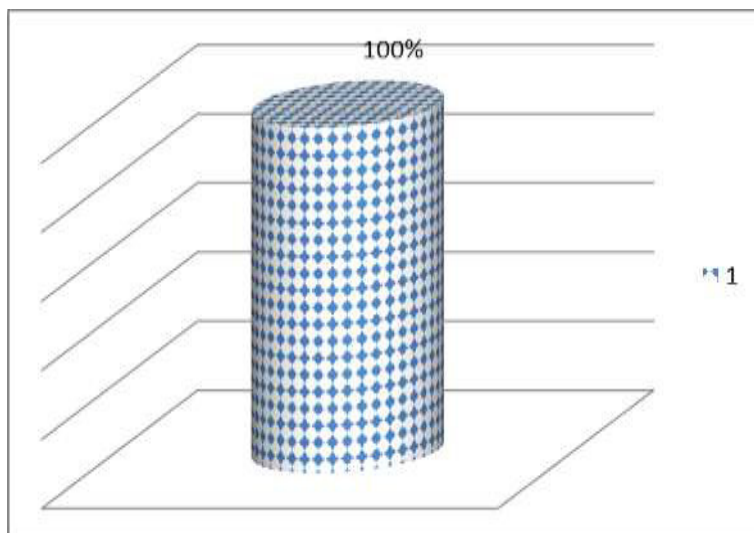
14. ¿Cuál es la base para recibir una compensación?

Tabla No.19

Código	Criterio de evaluación	Frecuencia Relativa
1	Ninguna	100%
Total		100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.19



Fuente: tabla No.19

De acuerdo a la información obtenida el 100% responde que no tienen ninguna base para recibir una compensación.

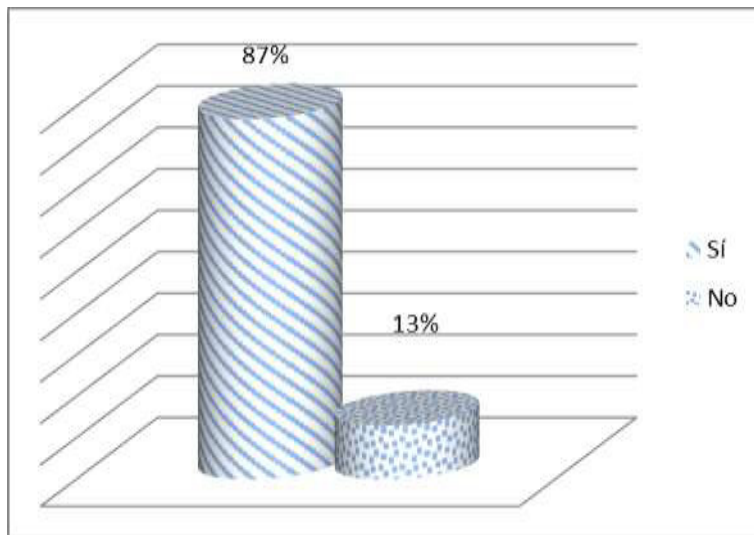
15. ¿Cuentan en la empresa donde trabaja con un supervisor que controle su desempeño en el cargo?

Tabla No.21

Código	Criterio de Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Sí	80	87%
2	No	12	13%
Total		92	100%

Fuente: Trabajo de campo (2014)

Gráfica No.21



Fuente: tabla No.21

De acuerdo a la información obtenida el 87% responde que sí cuentan con un supervisor que controle su desempeño en el cargo y el 13% responde que no cuentan con un supervisor que controle su desempeño en el cargo.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la encuesta dirigida a los gerentes y colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos se discuten con el marco teórico y marco contextual los siguientes resultados.

En el tema relacionado a evaluación del desempeño se identificó que en la mayoría de las empresas de transporte extraurbano define una evaluación del desempeño como un instrumento que sirve para ver si el empleado es puntual y responsable con el cargo a desempeñar y puede ayudar a verificar si un empleado cumple con su trabajo, algunos de ellos no conocen sobre el tema por lo tanto el 50% si evalúa el desempeño de los colaboradores y el otro 50% no evalúa el desempeño de los mismos y el 86% de los colaboradores responde que si evalúan su desempeño y el 14% responde que no evalúan su desempeño a lo cual el 100% tiene como objetivo principal mantener las relaciones internas dentro de la organización en algunas de las empresas el 50% si realiza con frecuencia la evaluación del desempeño y el otro 50% no realizan una evaluación del desempeño cuando para los colaboradores es de suma importancia evaluar su desempeño por lo tanto el 87% responde que si evalúan su desempeño y el 13% responde que no evalúan su desempeño. La información se compara con la teoría de Jiménez (2011), la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Así mismo los mandos necesitan conocer el nivel de eficacia y eficiencia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben de tomarse a medio y largo plazo.

En el tema relacionado a el uso de la evaluación del desempeño se identificó que el 50% de las empresas si aplica la evaluación del desempeño luego de haber contratado a un nuevo colaborador y el 50% no aplica la evaluación del desempeño, por lo tanto en las empresas si les dan prestaciones a los colaboradores con un 27% bonificaciones, un 18% bono 14, un 18% vacaciones y un 36% indemnización, en la mayoría de las

empresas de transporte extraurbano no hacen uso de la evaluación del desempeño por lo cual no existe un programa de compensación basado en ellos y no utilizan ningún parámetro para aplicar una compensación. La información se compara con la teoría de Ceballos (2013), evaluación de desempeño, una vía a la efectividad laboral. La evaluación de desempeño ha mostrado ser un instrumento de valor laboral para organizaciones y trabajadores, porque permite medir e identificar la forma en que están ejecutándose las tareas o proyectos asignados, de acuerdo con los estándares o indicadores en cada posición y área.

En el tema relacionado a el proceso de evaluación del desempeño se identificó que los aspectos fundamentales en una evaluación del desempeño son las oportunidades de crecimiento y la satisfacción del usuario es por ello que el 50% de las empresas utilizan los resultados de la evaluación dando incentivos, la empresa le imparte a los colaboradores las herramientas necesarias para que se puedan desempeñar en el cargo y el 100% de los colaboradores tienen conocimientos sobre mecánica. La información se compara con la teoría de Dessler (2009), la evaluación del desempeño es un procedimiento que incluye el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

En el tema relacionado a los establecimientos de criterios del desempeño se identificó que los aspectos a evaluar al momento de contratar a un nuevo colaborador son conocimientos viales y conocimientos de mecánica es por ello que el 100% considera que el nuevo colaborador tiene los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en el cargo por lo tanto a los colaboradores no se les da a conocer una descripción de puestos porque en la mayoría de las empresas no cuentan con una descripción de puestos. La información se compara con la teoría de Mondy (2010), los criterios de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

En el tema relacionado a la responsabilidad del desempeño se identificó que el 100% de los gerentes le indica a los colaboradores las tareas y responsabilidades que deben de desempeñar y la manera en que se lo indican es de una forma verbal por lo tanto en algunas de las empresas cuentan con una persona encargada de evaluar el desempeño así como realizar la evaluación del desempeño, en la mayoría de las empresas cuentan un supervisor que controle el desempeño de los colaboradores al momento de ocupar el cargo y el 100% de los gerentes considera que los colaboradores han sido evaluados por el usuario. La información se compara con la teoría de Chiavenato (2009), la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

En relación al tema de las formas de evaluación del desempeño se identificó que en la mayoría de las empresas la herramienta que utilizan para evaluar el desempeño de los colaboradores es la entrevista, la observación y en otros casos no utilizan ninguna herramienta así como el 84% de los colaboradores consideran que para evaluar su desempeño utilizan la entrevista y el 16% no utilizan una herramienta de medición por lo tanto en la mayoría de las empresas si utilizan un método para evaluar el desempeño de los colaboradores. La información se compara con la teoría de Chiavenato (2009), los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldos por méritos, un método tradicional como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.

En relación al tema de la entrevista de evaluación se identificó que en la mayoría de las empresas de transporte extraurbano consideran que evaluar el desempeño de los colaboradores es importante porque les ayuda a mejorar y potenciar las capacidades de

los colaboradores y ayuda a que los colaboradores cumplan con su trabajo, medir el desempeño de los mismos les ayuda a llegar a una meta y ver el rendimiento del colaborador por lo tanto cuando se obtienen los resultados de la evaluación el 50% si realiza una retroalimentación y el tipo de retroalimentación que realizan es continua, en la mayoría de las empresas no determinan los temas para capacitar a los colaboradores porque no realizan capacitaciones dentro de las mismas y el 98% de los colaboradores les gustaría recibir una capacitación y un 2% no les gustaría recibir una capacitación, si los colaboradores recibieran una capacitación el 68% les gustaría mejorar en mecánica, el 16% seguridad vehicular, el 14% en atención al cliente y el 3% en función de puestos. La información se compara con la teoría de Soria (2012), la entrevista de evaluación del desempeño es la herramienta de gestión más comúnmente utilizada en las compañías y quizás la menos valorada por parte de los Directivos. Desgraciadamente, en más ocasiones de las deseadas, suele realizarse muy superficialmente y sin informar a los trabajadores de cómo están realizando su trabajo.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Actualmente no realizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas y la que la realiza lo hace de una manera empírica.
- ✓ Por medio de la investigación se determinó que los gerentes de las empresas de transporte extraurbano del departamento de San Marcos reconocen que la evaluación del desempeño tiene una utilidad práctica para medir el grado en que los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos de las empresas, sin embargo no existen procesos específicamente diseñados para realizar la evaluación.
- ✓ En las empresas estudiadas, no se lleva a cabo una evaluación de desempeño ya que únicamente se verifica de forma empírica la manera en que los colaboradores realizan sus funciones, sin realizar procesos de comparación y retroalimentación.
- ✓ De acuerdo con la naturaleza de la actividad del transporte de pasajeros se considera que los criterios para evaluar al personal deben ser atención al cliente, educación vial, conocimientos sobre conducción vehicular, conocimiento de rutas y conocimiento de mecánica.
- ✓ Se concluye que la forma para evaluar el desempeño de los colaboradores de las empresas de transporte extraurbano es la entrevista y el responsable de aplicarla es el encargado de personal.
- ✓ De acuerdo a la información obtenida no todas las empresas de transporte extraurbano hacen uso del proceso de entrevista de evaluación del desempeño con sus colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Se les recomienda a las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos aplicar la evaluación del desempeño para alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar el rendimiento del colaborador.
- ✓ Se recomienda implementar un programa de capacitación para conocer la importancia y beneficios del uso de la evaluación del desempeño.
- ✓ Se propone establecer un proceso de evaluación del desempeño desarrollado para realizar los procesos de comparación y retroalimentación dentro de las empresas.
- ✓ Se recomienda valorar el desempeño de los colaboradores por medio de los criterios definidos de manera que su esfuerzo pueda ser orientado al logro de los objetivos y metas.
- ✓ Se recomienda tener las herramientas necesarias para realizar la evaluación del desempeño que puedan aplicarse a las empresas de transporte urbano del departamento de San Marcos, para obtener una guía dónde se pueda integrar la observación del colaborador en su lugar de trabajo, la valoración de sus conocimientos previos y formación y la opinión del jefe inmediato superior y una guía para medir los cambios producidos a partir de los resultados de la evaluación.
- ✓ Para que el proceso de evaluación de desempeño produzca los resultados esperados, es necesario garantizar que las entrevistas sean veraces y que permitan evidenciar con fidelidad la actuación de los colaboradores, por esta razón se considera que es necesario confrontar la información obtenida con la observación y la opinión de los jefes inmediatos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Barragán, L. (2002). La necesidad de crear el instituto Guatemalteco de transporte terrestre. Tesis. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ceballos V. (2013), Evaluación de desempeño, una vía a la efectividad laboral. [En red]. Disponible en: http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/evaluacion-de-desempeno-una-via-a-la-efectividad-laboral/12751118

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, (9ª Ed.). Brasil: Mc Graw Hill

Cifuentes, L. (2010). Evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia en una Municipalidad del Departamento de San Marcos. Tesis. Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Guatemala.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos, (11ª Ed.). México: Pearson

Foro verde Guatemala (2011). Informe general de San Marcos. [En red]. Disponible <http://www.foroverde.org.gt/puntos-focales/san-marcos-foro-verde/informacion-general-de-san-marcos/>

Jiménez, D. (2011). Manual de recursos humanos, (2ª Ed.). España: Esic.

La torre O. (2014). La evaluación del desempeño en cifras, revista Aptitus. [En red]. Disponible en: <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/la-evaluacion-de-desempeno-en-cifras.jhtml>

Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos, (11ª Ed.). México: Pearson

Sánchez J y Calderón V. (2012), Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría revista científica Pensamiento y Gestión, N 32. En red]. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

Soria I. (2012), Entrevistas de evaluación de desempeño: cómo afrontarlas con éxito. [En red]. Disponible en: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/entrevistas-de-evaluacion-de-desempeno-como-afrontarlas-con-exito/>

IX. ANEXOS

Anexo I

Propuesta

Modelo de evaluación del desempeño para las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos

Introducción:

La presente propuesta pretende crear un modelo de evaluación del desempeño que permita a las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos medir el desempeño de sus colaboradores con ello obtener información importante con el resultado del proceso de investigación, se logró determinar la necesidad de que las empresas cuenten con una herramienta idónea para la medición y valoración del esfuerzo de los colaboradores, tanto en lo relacionado con los conocimientos aplicados para el puesto de trabajo como en el conjunto de prácticas éticas de compromiso, lealtad con la empresa y el usuario. Así como considerar la aplicación de un perfil de puestos porque con esto se pretende dar una perspectiva del desempeño de los colaboradores para que las empresas puedan tomar medidas para mejorar el servicio que ofrecen.

Justificación:

La investigación de campo permitió conocer que actualmente en dos de las tres empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos no miden el desempeño de sus colaboradores y la que lo realiza lo hace de una manera empírica es por ello que surge la necesidad de crear un modelo de evaluación del desempeño para situaciones no deseadas entre los empresarios colaboradores y usuarios del servicio, ya que por la falta de control dentro de la organización no hay un equilibrio en el trabajo generando muchas veces insatisfacción dentro de la misma. El modelo de evaluación del desempeño permitirá que el trabajador sea reconocido por su

esfuerzo, que las cargas de trabajo sean equitativas y que se detecten a los trabajadores que no realizan sus actividades correctamente.

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Establecer un modelo de evaluación del desempeño para las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos.

Objetivos específicos

- ✓ Establecer un programa de capacitación para los gerentes o encargados de recursos humanos para la implementación de la evaluación del desempeño en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos
- ✓ Identificar el modelo y criterios de la evaluación del desempeño de los colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos
- ✓ Establecer las formas de entrevista de evaluación del desempeño para las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos

A) Capacitación de evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño:

Según Mondy (2010), la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una

manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual.

Programa de capacitación:

El programa de capacitación asegurara la ejecución satisfactoria del trabajo y la adaptación a los cambios que se necesitan dentro de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos y permitirá que los colaboradores puedan desempeñar su trabajo con eficiencia esto contribuirá al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajo.

Programa de capacitación

Tema: Planificación y diseño de herramientas de medición del desempeño para empresas de transporte de transporte extraurbano

Lugar: San Marcos

Participantes: Gerentes y encargados de recursos humanos de las empresas de transporte extraurbano

ACTIVIDADES	PROPÓSITO	LUGAR Y HORA	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLE
Bienvenida Presentación.	Crear un ambiente apropiado para el desarrollo del tema.	Salón Cotzic 9:00 hrs		Alquiler Q500.00	
Lectura de la agenda.	Para conocer la metodología del trabajo.	Salón Cotzic 9:15 hrs a 9:30 hrs	Material escrito.		María Ximena Barragán con el apoyo de gerente de personal Víctor Barrios
Charla Motivacional (Video).	Tema introductorio para la capacitación.	Salón Cotzic 9:30 hrs a 10:30 hrs	Computadora, cañonera	Q100.00	Guísela Ochoa, Psicóloga
Taller de elaboración de modelos de desempeño.	Que el gerente conozca las herramientas necesarias para evaluar el desempeño.	Salón Cotzic 10:30 hrs a 11:30 hrs	Papelógrafo, lapiceros, papel y marcadores.	Honorarios Q150.00 Material Q50.00	Licenciada Virginia Cifuentes, Administradora de empresas
Diseño de la evaluación	Planificar, organizar, ejecutar y controlar todos y cada uno de los elementos o recursos de la organización	Salón Cotzic 11:30 hrs a 13:00 hrs	Documentos guía, videos, carteles, marcadores pizarra computadora y cañonera	Honorarios Q200.00 Material Q100.00	Licenciada María Mercedes Barragán, Administradora de empresas
Receso		Salón Cotzic 13:00 hrs a 14:30 hrs	Almuerzo	Q500.00	
Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Mejora del rendimiento del empleado y la mejora de los resultados de la organización	Salón Cotzic 14:30 hrs a 16:30 hrs	Documentos guía, videos, carteles, marcadores pizarra computadora y cañonera	Honorarios Q200.00 Material Q100.00	Licenciada Virginia Cifuentes, Administradora de empresas
Análisis de los resultados de evaluación y diseño de estrategia correctiva	Realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo	Salón Cotzic 16:30 hrs a 18:00 hrs	Documentos guía, videos, carteles, marcadores pizarra computadora y cañonera	Honorarios Q200.00 Material Q100.00	Licenciada María Mercedes Barragán, Administradora de empresas
Conclusiones del taller.	Fortalecer el aprendizaje.	Salón Cotzic 18:00 hrs a 19:00 hrs		Q100.00	María Ximena Barragán
El costo total lo Absorben los propietarios de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos				Q2300.00	

Modelo y criterios desempeño para pilotos y colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos

Nombre de la evaluación	Puesto del Evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Lugar y fecha:	
Instrucciones: De acuerdo a la escala de avaluación, asigne en el cuadro de la derecha una X en la calificación que considere más adecuada, elija de las cinco opciones la que más le aparezca.	
Niveles: 1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno	

Modelo y criterios para la evaluación del desempeño

Observación en el lugar de trabajo				
Pilotos y ayudantes				
Factores a Evaluar	1	2	3	4
Atención al cliente				
Educación vial				
Conocimientos conducción vehicular				
Conocimientos de las Rutas				
Conocimientos sobre Mecánica				
Total				
Conocimientos				
Nivel académico				
Factores a Evaluar	1	2	3	4
Primaria – básico				
Graduado de bachillerato en mecánica				
No graduado con cursos de mecánica				
Total				
Opinión del Jefe Superior				
Factores a Evaluar	1	2	3	4
Puntualidad				
Responsabilidad				
Atención al cliente				
Resolución del conflicto				
Lealtad – Compromiso con la empresa				
Total				

Evaluador

Evaluado

Este modelo de criterio implica la motivación y el desarrollo de los colaboradores de tal modo que contribuyan con el logro de los objetivos de la organización el propósito de este modelo es administrar el desempeño de los mismos y que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que la información obtenida sirva de base para hacer programas de capacitación y desarrollo para mejorar en los resultados de los colaboradores y que tengan beneficios tanto para ellos como para la organización.

Rangos del modelo de criterios de evaluación

	Categoría	TOTAL
1	Malo	0 – 13
2	Regular	14 – 26
3	Bueno	27 – 39
4	Muy Bueno	40 – 52

El entrevistador debe de interpretar de forma objetiva los resultados, identificando las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado durante un intervalo de tiempo evaluado y de los resultados obtenidos se debe de determinar qué hacer con ello.

Resultados	
0 – 13	Retroalimentación, periodo de prueba, evaluación y despido
14 – 26	Retroalimentación, periodo de prueba, evaluación y despido
27 – 39	Retroalimentación, evaluación e incentivo
40 – 52	Retroalimentación, evaluación y un mayor incentivo

Modelo de entrevista del desempeño para pilotos y colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos

Nombre de la evaluación	Puesto del Evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Lugar y fecha:	

Modelo de entrevista del desempeño

Observación en el lugar de trabajo		
Pilotos y ayudantes		
	Resultados	Retroalimentación
Atención al público		
Educación vial		
Conocimientos		
Conocimientos de las Rutas		
Conocimientos sobre Mecánica		
Total		
Conocimientos		
Nivel académico		
	Resultados	Retroalimentación
Primaria – básico		
Graduado de bachillerato en mecánica		
No graduado con cursos de mecánica		
Total		
Opinión del Jefe Superior		
	Resultados	Retroalimentación
Puntualidad		
Responsabilidad		
Trato al usuario		
Resolución del conflicto		
Lealtad – Compromiso con la empresa		
Total		

Evaluador

Evaluado

Rangos del modelo de entrevista de evaluación

	Categoría	TOTAL
1	Malo	0 – 13
2	Regular	14 – 26
3	Bueno	27 – 39
4	Muy Bueno	40 – 52

El entrevistador debe de interpretar de forma objetiva los resultados obtenidos del modelo anterior de criterios de evaluación y hacer una comparación con el modelo de la entrevista de evaluación y de los resultados obtenidos se debe de determinar qué hacer con ello.

Resultados	
0 – 13	Retroalimentación, periodo de prueba, evaluación y despido
14 – 26	Retroalimentación, periodo de prueba, evaluación y despido
27 – 39	Retroalimentación, evaluación e incentivo
40 – 52	Retroalimentación, evaluación y un mayor incentivo

De acuerdo al proceso de observación y a los resultados de la investigación se determinó que la frecuencia para la aplicación de la prueba de medición de desempeño deber ser 2 veces por año, al concluir dicho período se realizará una prueba de retroalimentación para la toma de decisiones en función de los criterios definidos.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Para el gerente:

- ✓ Mejor comprensión de las responsabilidades, las obligaciones de los colaboradores,
- ✓ Ayuda a los gerentes a tomar decisiones sobre ascensos, despidos y ubicación,
- ✓ Permite ver si es necesario volver a capacitar a los colaboradores,
- ✓ Ayuda a detectar si hay errores en el puesto,
- ✓ Ayuda a evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores.

Para los subordinados:

- ✓ Ayuda al colaborador a que se sienta vinculado con el puesto,
- ✓ Dar oportunidad de crecimiento,
- ✓ Conocer cuál es la opinión de los jefes sobre su desempeño,
- ✓ Ayuda a que tenga buenas relaciones entre compañeros,
- ✓ Permite valorar el trabajo en equipo,
- ✓ Ayuda a tener buen trato con el usuario,
- ✓ Permite conocer el trabajo a desempeñar.

Para la empresa:

- ✓ Ayuda a tener personal capacitado para alcanzar las metas de la empresa,
- ✓ Permite que el personal cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar el puesto,
- ✓ Ayuda a que el personal tenga un alto compromiso con sus tareas,
- ✓ Brinda retroalimentación con la información del colaborador evaluado,
- ✓ Reconocer el buen desempeño del colaborador, así como identificar el desempeño débil de los mismos,
- ✓ Recompensar el esfuerzo de los colaboradores,
- ✓ Identificar oportunidades de crecimiento,
- ✓ Identifica si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En este anexo se incluye un perfil de puestos que será aplicable para los colaboradores de las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos, con esto se pretende que los colaboradores se adapten a esta descripción, misma que será de utilidad para procesos de contratación, así como de soporte para las pruebas de desempeño.

Anexo

Perfil de puestos

Puesto:	Piloto de bus extraurbano
Área a la que pertenece:	Operativa
Número de puestos:	30
Jefe Inmediato:	Jefe de Ruta
Cargos que le reportan:	Ayudante de piloto

Descripción del cargo:

Coordinar y prestar servicios de transporte en la ruta San Marcos – Guatemala y viceversa, tanto a clientes como encomiendas

Responsabilidades:

- Conocer bien la ruta asignada,
- Velar por la seguridad de los pasajeros,
- Velar por el buen acomodo de las encomiendas para que no se deterioren,
- Desplazarse por el destino asignado,
- Reportar cualquier problema que afecte el buen servicio del cliente,
- Llamar de inmediato cuando el transporte presente algún desperfecto mecánico,
- Revisar, combustible, aceite, presión de llantas, etc. antes de iniciar su ruta,
- Presentarse media hora antes de iniciar su recorrido,
- No abandonar su transporte bajo su responsabilidad,
- Cumplir con los horarios establecidos,
- Atender quejas y reclamos de los pasajeros,
- Mantener buena convivencia con los demás compañeros de trabajo,

- Velar porque su transporte cumpla con los procedimientos de seguridad,
- Velar por el mantenimiento y limpieza de su transporte,
- Al terminar su recorrido informa de cualquier evento ocurrido durante su ruta,
- Elabora informes periódicamente de sus actividades realizadas, destacando eventos críticos,
- Es el responsable de parquear su transporte en el lugar asignado,
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior.

Requisitos

Educación: Mínimo sexto primaria (indispensable)

Experiencia: Dos años de experiencia (deseable)

Formación: Conocimiento de reglamento vial
Normas de seguridad
Mecánica básica
Conocimiento de rutas

Habilidades: Buenas relaciones publicas
Atención al cliente
Dinámico

Condición Física: Aceptable
Capacidad de análisis
Buena condición psicomotriz
Buena presentación

Edad: Mínimo 20 años y no mayor de 60

Puesto: Ayudante de transporte extraurbano

Área a la que pertenece: Operativa

Número de puestos: 30

Jefe Inmediato: Piloto de transporte extraurbano

Cargos que le reportan: ninguno

Descripción del cargo:

Es el responsable de acomodar las encomiendas, el equipaje y dar un buen servicio a los pasajeros en la ruta asignada.

Responsabilidades:

Que las encomiendas vayan en un lugar adecuado para que no se deterioren

Dar la bienvenida a los pasajeros

Velar por la seguridad de los pasajeros

Revisa que el transporte este limpio antes de que ingresen los pasajeros

Conoce la ruta asignada

Verifica los tickets de los pasajeros de acuerdo a su destino

Orienta a los pasajeros con necesidades especiales

Reporta a su jefe inmediato cualquier problema que afecte a los pasajeros o el transporte

No puede abandonar su puesto de trabajo sin previa autorización de su jefe inmediato

Cumple con el horario establecido de trabajo

Se presenta media hora antes de iniciar su recorrido

Cumple con las normas de convivencia con sus compañeros de trabajo

Conoce el reglamento vial

Apoya en la limpieza interna del transporte

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior

Requisitos

Educación: Mínimo sexto primaria (indispensable)

Experiencia: Un año de experiencia (deseable)

Formación: Conocimiento de reglamento vial

Normas de seguridad

Mecánica básica

Conocimiento de rutas

Habilidades: Buenas relaciones publicas
Atención al cliente
Dinámico

Condición Física: Aceptable
Capacidad de análisis
Buena condición psicomotriz
Buena presentación

Edad: Mínimo 20 años y no mayor de 30

Anexo II
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas



Estimado Propietario a continuación se le presenta una serie de preguntas para recabar información sobre el tema “**Evaluación del desempeño en empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos**” investigación que se realizará para la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, por lo que agradeceré contestar con toda sinceridad y objetividad.

Evaluación del desempeño: Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización.

1. ¿Dentro de la empresa evalúan el desempeño de los colaboradores?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Para usted qué es evaluación del desempeño?

3. ¿Con qué frecuencia realizan la evaluación del desempeño dentro de la empresa?

Cada tres meses Cada seis meses Una vez al año

Otro indique _____

4. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

Encuestas Entrevista Observación Ninguna

Otro indique _____

5. ¿Porque considera que se evalúa el desempeño?

6. ¿Qué es lo que usted mide en una prueba de desempeño?

Alcanzar objetivos
Llegar a una meta
Rendimiento del empleado

Otro indique _____

7. ¿Qué aspectos son los que usted considera fundamentales en una evaluación del desempeño?

Garantizar que exista un clima de respeto y confianza
Ofrecer oportunidades de crecimiento
La satisfaccion de el usuario

Otro indique _____

8. ¿Tienen en la empresa a una persona para realizar la evaluación del desempeño?

Sí No

¿Quién? _____

9. ¿Cuándo se obtienen los resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

Sí

No

¿De qué manera? _____

10. ¿Aplica la evaluación del desempeño luego de haber contratado a un nuevo colaborador?

Sí

No

11. ¿Qué aspectos son los que evalúan al momento de contratar al nuevo colaborador?

Conocimientos viales

Conocimientos de mecánica

Conocimientos en situaciones de riesgo

12. ¿Considera que el colaborador que ha sido contratado tiene las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto?

Sí

No

13. ¿Existe dentro de la empresa un programa de compensación?

Sí

No

14. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para la compensación de los colaboradores?

15. ¿Cómo utiliza los resultados de la evaluación del desempeño?

- Darle aumento de salario
- Darle un incentivo
- Brindarle un bono de productividad
- Promover al personal para mejorar el puesto

Otro indique _____

16. ¿Usted le imparte al empleado las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien su trabajo?

Sí No

17. ¿Cuentan en su empresa con una descripción de puestos?

Sí No

18. ¿Se le da a conocer a los empleados la descripción de puestos?

Sí No

¿De qué manera? _____

19. ¿Cuál es el objetivo que tiene la empresa al aplicar la evaluación del desempeño?

¿Cuáles aplica?

(Ver definición en la última Página)

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
-

- Planeación y desarrollo de carrera
- Programas de compensación
- Relaciones internas con los empleados
- Evaluación del potencial de los empleados

20. ¿Usted le indica al empleado cuáles son las tareas y responsabilidades que debe desempeñar?

Sí No

¿Quién le da a conocer las tareas y responsabilidades? _____

21. ¿De qué forma le indica al colaborador las tareas que debe de realizar para alcanzar las metas?

Verbal Escrita Ambas

22. ¿Cómo determinan las atribuciones que el empleado debe desempeñar dentro de la empresa?

23. ¿Usted le brinda capacitaciones a sus colaboradores?

Sí No

24. ¿Cuándo realiza una capacitación en base a que determina los temas?

25. ¿Indique qué tipo de prestaciones les brinda a los colaboradores?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Bonificaciones | <input type="checkbox"/> |
| Aguinaldo | <input type="checkbox"/> |
| Bono 14 | <input type="checkbox"/> |
| vacaciones | <input type="checkbox"/> |
| Indemnización | <input type="checkbox"/> |

26. ¿Usted considera que el empleado ha sido evaluado por el usuario?

Sí

No

¿Por qué? _____

27. ¿Aplica la misma evaluación para todo el personal?

Sí

No

Anexo III

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas



Dirigido a: Colaboradores (Piloto y ayudante)

Estimado colaborador a continuación se le presenta una serie de preguntas para recabar información sobre el tema **“Evaluación del desempeño en empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos”** investigación que se realizará para la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, por lo que agradeceré contestar con toda sinceridad y objetividad.

Evaluación del desempeño: Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización.

Datos Generales

Edad: 15-25 26-35 36-45 46-55 56-65

Nivel de estudio que ha obtenido

Primaria Diversificado
Básico Universitario

¿Qué función desempeña dentro de la empresa?

Piloto Ayudante

¿Cuántos años lleva brindando sus servicios dentro de la empresa?

1 - 5 6 - 10 11-15 16-20 21-25

1. ¿Evalúan su desempeño en la empresa donde labora?

Sí No

2. ¿En la empresa donde labora hay una persona encargada de evaluar su desempeño?

Sí No

3. ¿Cuándo se obtienen resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

Sí No

4. ¿Qué tipo de retroalimentación realizan con los resultados de la evaluación?

Continúa Intensiva Ninguna

5. ¿Utilizan en la empresa donde labora algún método para evaluar su desempeño?

Sí No

6. ¿Qué tipo de herramienta utilizan para medir su desempeño?

Entrevista Encuesta Ninguna

Otra, especifique _____

7. ¿A cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

Cada tres meses Cada seis meses Una vez al año

Otro, mencione _____

8. ¿Tiene conocimientos básicos de mecánica?

Sí

No

9. ¿La empresa donde labora le ha brindado alguna capacitación?

Sí

No

10. ¿A cada cuánto tiempo los capacitan?

Cada tres meses Cada seis meses

Una vez al año Ninguna vez

11. ¿Le gustaría recibir alguna capacitación?

Sí

No

12. ¿En qué le gustaría mejorar si recibiera una capacitación?

Funciones del puesto

Seguridad vehicular

Servicio o atención al cliente

Mecánica

Otro, especifique _____

13. ¿Recibe algún tipo de compensación?

Sí

No

14. ¿Cuál es la base para recibir la compensación?

15. ¿Cuentan en la empresa donde trabaja cuentan con un supervisor que controle su desempeño en el cargo?

Sí

No

Anexo IV

Indicadores	Sujetos	Instrumentos	Identificación de preguntas o ítems
Evaluación del desempeño			
Toda evaluación estimula y juzga la habilidades y cualidades de una persona	Encargado y colaboradores	Cuestionarios y boleta de observación	<p>¿Dentro de la empresa evalúan el desempeño de los colaboradores? ¿Para usted qué es evaluación del desempeño? ¿Con qué frecuencia realizan la evaluación del desempeño dentro de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el objetivo que tiene la empresa al aplicar la evaluación del desempeño?</p> <p>¿Evalúan su desempeño en la empresa donde labora?</p> <p>¿A cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?</p>
Uso de la evaluación del desempeño			
Mejorar el desempeño	Encargado y	Cuestionarios y	¿Aplica la evaluación del desempeño

individual y organizacional	colaboradores	boleta de observación	<p>¿Existe dentro de la empresa un programa de compensación?</p> <p>¿Cuáles son los parámetros que utiliza para la compensación de los colaboradores?</p> <p>¿Cómo determinan las atribuciones que el empleado debe desempeñar dentro de la empresa?</p> <p>¿Indique que tipo de prestaciones les brinda a los colaboradores?</p> <p>¿Aplica la misma evaluación para todo el personal?</p> <p>¿Recibe algún tipo de compensación?</p> <p>¿Cuál es la base para recibir una compensación?</p>
-----------------------------	---------------	-----------------------	---

Proceso de evaluación del desempeño

Es identificar las metas de	Encargado y	Cuestionarios y	¿Qué aspectos son los que usted
-----------------------------	-------------	-----------------	---------------------------------

desempeño	colaboradores	boleta de observación	<p>considera fundamentales en una evaluación del desempeño?</p> <p>¿Cómo utiliza los resultados de la evaluación del desempeño?</p> <p>¿Tiene conocimientos básicos de mecánica?</p> <p>¿Usted le imparte al empleado las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien su trabajo?</p>
-----------	---------------	-----------------------	---

Establecimiento de los criterios del desempeño

Los criterios más comunes son los rasgos de personalidad las competencias y los logros de metas	Encargado y colaboradores	Cuestionarios y boleta de observación	<p>¿Considera que el colaborador que ha contratado tiene las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto?</p> <p>¿Qué aspectos son los que evalúan al momento de contratar al nuevo colaborador?</p> <p>¿Cuentan en su empresa con una descripción de puestos? ¿Se le da a conocer a los empleados la descripción de puestos?</p>
---	---------------------------	---------------------------------------	--

Responsabilidad de la evaluación desempeño

El departamento de recursos humanos es el responsable de poder coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación de desempeño

Encargado y colaboradores

Cuestionarios y boleta de observación

¿Tienen en la empresa a una persona para realizar la evaluación del desempeño?

¿Usted le indica al empleado cuáles son las tareas y responsabilidades que debe desempeñar?

¿De qué forma le indica al colaborador las tareas que debe de realizar para alcanzar las metas?

¿Usted considera que el empleado ha sido evaluado por el usuario?

¿Quién es la persona encargada de evaluar el desempeño?

¿Cuentan en la empresa donde trabaja con un supervisor que controle su desempeño en el cargo?

Formas para evaluar el desempeño

Su énfasis principal está en la selección de personal para promociones capacitaciones e incrementos salariales

Encargado y colaboradores

Cuestionarios y boleta de observación

¿Qué tipo de herramienta utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

¿Qué tipo de herramienta utilizan para evaluar su desempeño?

¿Utilizan en la empresa donde labora algún método para evaluar su desempeño?

Entrevistas de evaluación

Se toma en cuenta que el desarrollo del empleado para alcanzar las metas de la organización

Encargado y colaboradores

Cuestionarios y boleta de observación

¿Porque considera que se evalúa el desempeño?

¿Qué es lo que usted mide en una prueba de desempeño?

¿Cuándo se obtienen los resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

¿Cuándo se obtienen resultados de la evaluación se realiza una retroalimentación?

¿Qué tipo de retroalimentación realizan con los resultados de la evaluación?

¿Usted le brinda capacitaciones a sus colaboradores?

¿Cuándo realiza una capacitación en base a que determina los temas?

¿Le ha brindado la empresa donde labora alguna capacitación?

¿A cada cuánto tiempo los capacitan?

¿Le gustaría recibir alguna capacitación?

¿En qué le gustaría mejorar si recibiera una capacitación?
