



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Tesis para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

Título:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN COLABORADORES DE LA EMPRESA
DISASHOP, AÑO 2015”**

Postulante
Elsita Jiménez Rodríguez

Matricula
2006-2620

Asesora:
Edda Freites Mejia, MBA

**Santo Domingo, República Dominicana
Agosto 2015**

**“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño en
colaboradores de la empresa Disashop, año 2015”**

INDICE

| | |
|--|------------|
| RESUMEN..... | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| INTRODUCCION..... | 1 |
| MARCO TEORICO..... | 4 |
| | |
| CAPÍTULO I: LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO..... | 6 |
| | |
| 1.1 Origen y evolución..... | 6 |
| 1.2 Conceptos | 9 |
| 1.3 Propósitos y usos | 10 |
| 1.4 Beneficios y problemas más comunes | 13 |
| 1.5 La responsabilidad de la evaluación del desempeño | 15 |
| 1.5.1 El gerente | 16 |
| 1.5.2 El empleado | 17 |
| 1.5.3 El empleado y el gerente | 17 |
| 1.5.4 Los subordinados..... | 18 |
| 1.5.5 Los colegas..... | 18 |
| 1.5.6 Equipos..... | 18 |
| 1.5.7 Los clientes | 19 |
| 1.5.8 El área de Recursos Humanos | 19 |
| 1.5.9 La comisión de evaluación..... | 19 |
| 1.6 Métodos de la evaluación del desempeño..... | 20 |
| 1.6.1 Métodos de rasgos | 20 |
| 1.6.2 Métodos conductuales | 26 |
| 1.6.3 Métodos de resultados..... | 31 |
| 1.7 Pasos de una evaluación del desempeño | 34 |
| 1.8 Entrevista de evaluación..... | 34 |
| 1.9 La evaluación de 360 grados..... | 36 |
| 1.10 Factores ambientales que influyen en el proceso de evaluación del desempeño..... | 40 |
| 1.11 Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación... | 40 |
| | |
| CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISASHOP | 42 |
| | |
| 2.1 Misión, visión y valores..... | 42 |
| 2.2 Historia | 43 |
| 2.3 Competencias de la Organización | 45 |
| 2.4 Estructura organizativa actual de la empresa..... | 45 |
| 2.5 Productos y servicios que ofrecen..... | 46 |
| 2.6 Problemática de la investigación | 48 |
| 2.7 Aspectos metodológicos..... | 49 |
| 2.7.1 Tipo de estudio | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7.2 Método de investigación | 49 |
| 2.7.3 Fuentes..... | 50 |
| 2.7.4 Técnicas | 50 |
| 2.7.5 Tratamiento de la información | 50 |
| 2.8 Instrumento para la recolección de los datos | 51 |
| 2.9 Tabulación y análisis de las preguntas..... | 51 |
| 2.9.1 Resultado de la evaluación suministrada..... | 52 |
| 2.9. Resultado de la evaluación del desempeño 360 grados realizada a modo de prueba a un empleado de la empresa Disashop..... | 69 |
| CAPÍTULO III: MODELO DE APLICACIÓN DE EVALUACION Y PRESUPUESTO..... | 81 |
| 3.1 Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados..... | 81 |
| 3.2 Presupuesto | 86 |
| CONCLUSIONES..... | 88 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 90 |
| ANEXOS | |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura no. 1. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas. | 22 |
| Figura no. 2. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método de elección forzada..... | 24 |
| Figura no. 3. Los incidentes críticos o excepcionales..... | 27 |
| Figura no. 4. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método del incidente crítico | 27 |
| Figura no. 5. Ejemplo de formulario de evaluación de listas de verificación del comportamiento | 28 |
| Figura no. 6. Ejemplo de evaluación Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)..... | 30 |
| Figura no. 7. Ejemplo del Balanced Scorecard (Tablero de mando integral). | 33 |
| Figura no. 8. Integrantes en la evaluación del desempeño de 360 grados. | 37 |
| Figura no. 9 Trayectoria de Disashop en República Dominicana..... | 44 |
| Figura no. 10. Organigrama empresa Disashop en República Dominicana | 46 |
| Figura no. 11. Productos que ofrece la empresa Disashop: Sistemas de recargas..... | 47 |
| Figura no. 12. Productos que distribuye la empresa Disashop: Recargas nacionales. | 48 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Resultados de la pregunta 1..... | 52 |
| Tabla 2. Resultados de la pregunta 2..... | 53 |
| Tabla 3. Resultados de la pregunta 3..... | 54 |
| Tabla 4. Resultados de la pregunta 4..... | 55 |
| Tabla 5. Resultados de la pregunta 5..... | 56 |
| Tabla 6. Resultados de la pregunta 6..... | 57 |
| Tabla 7. Resultados de la pregunta 7..... | 58 |
| Tabla 8. Resultados de la pregunta 8..... | 59 |
| Tabla 9. Resultados de la pregunta 9..... | 60 |
| Tabla 10. Resultados de la pregunta 10..... | 61 |
| Tabla 11. Resultados de la pregunta 11..... | 62 |
| Tabla 12. Resultados de la pregunta 12..... | 63 |
| Tabla 13. Resultados de la pregunta 13..... | 64 |
| Tabla 14. Resultados de la pregunta 13..... | 65 |
| Tabla 15. Resultados de la pregunta 14..... | 67 |
| Tabla 16. Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados realizada a modo de prueba a un empleado de la empresa. | 69 |
| Tabla 17. Presupuesto | 87 |

LISTA DE GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Resultado tabla no. 1. | 52 |
| Gráfico 2. Resultado tabla no. 2. | 53 |
| Gráfico 3. Resultado tabla no. 3. | 54 |
| Gráfico 4. Resultado tabla no. 4. | 55 |
| Gráfico 5. Resultado tabla no. 5. | 56 |
| Gráfico 6. Resultado tabla no. 6. | 57 |
| Gráfico 7. Resultado tabla no. 7. | 58 |
| Gráfico 8. Resultado tabla no. 8. | 59 |
| Gráfico 9. Resultado tabla no. 9. | 60 |
| Gráfico 10. Resultado tabla no. 10. | 61 |
| Gráfico 11. Resultado tabla no. 11. | 62 |
| Gráfico 12. Resultado tabla no. 12. | 63 |
| Gráfico 13. Resultado tabla no. 13. | 64 |
| Gráfico 14. Resultado tabla no. 13. | 66 |
| Gráfico 15. Resultado tabla no. 14. | 67 |
| Gráfico 16. Resultado pregunta 1 de la tabla no. 16. | 70 |
| Gráfico 17. Resultado pregunta 2 de la tabla no. 16. | 70 |
| Gráfico 18. Resultado pregunta 3 de la tabla no. 16. | 71 |
| Gráfico 19. Resultado pregunta 4 de la tabla no. 16. | 71 |
| Gráfico 20. Resultado pregunta 5 de la tabla no. 16. | 72 |
| Gráfico 21. Resultado pregunta 6 de la tabla no. 16. | 72 |
| Gráfico 22. Resultado pregunta 7 de la tabla no. 16. | 73 |
| Gráfico 23. Resultado pregunta 8 de la tabla no. 16. | 73 |
| Gráfico 24. Resultado pregunta 9 de la tabla no. 16. | 74 |
| Gráfico 25. Resultado pregunta 11 de la tabla no. 16. | 75 |
| Gráfico 26. Resultado pregunta 12 de la tabla no. 16. | 75 |
| Gráfico 27. Resultado pregunta 13 de la tabla no. 16. | 76 |
| Gráfico 28. Resultado pregunta 13 de la tabla no. 16. | 77 |
| Gráfico 29. Resultado pregunta 14 de la tabla no. 16. | 78 |

RESUMEN

El objetivo de esta investigación se basó en la presentación de una propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores de la empresa Disashop en el año 2015. Para esto se utilizó el método de administración por objetivos aplicado con la evaluación de 360°, cuyo resultado fueron los esperados en cuanto a que la empresa necesita un sistema que ayude a los colaboradores a mejorar su desempeño y desarrollar sus capacidades. También a que la misma empresa pueda incrementar su productividad y alcanzar sus objetivos. Con la aplicación de una encuesta de evaluación, se concluyó que todos los empleados de la empresa Disashop, deben mejorar su desempeño, en cuanto a las competencias técnicas y conductuales que la empresa espera de ellos, y parte de este sistema, contempla una etapa en la que el área que administra la gestión humana, planifique estratégicamente la formación que realizará a través de la detección de las necesidades extraídas del cuestionario de evaluación del desempeño aplicada. Con la puesta en marcha de esta planificación, la organización podrá asegurar que la brecha existente entre lo que el empleado posee como competencias técnicas y conductuales, y lo que la empresa espera de él, sea más pequeña, esto quiere decir, que el empleado está preparando, está desarrollando sus capacidades, y con esto, alcanzar los objetivos organizacionales.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, porque desde el primer momento fue su voluntad el permitirme realizar esta maestría. Por las tantas veces que organizó todo en mi familia para que no me preocupara por la ausencia que representaba el estudiar y por siempre obrar para bien en pos de mí y mi familia... eres verdaderamente fiel.

A mi esposo, **Johan Ramón De la Cruz Javier**, por su comprensión y el apoyo necesario para seguir esforzándome a lo largo de este tiempo, gracias por hacer mi vida de otro color... eres lo máximo!

A mis hijas, **Emma Isabel De la Cruz Jiménez** y **Daniela De la Cruz Jiménez**, a quienes les he robado su tiempo para entregarlo a mis estudios profesionales, gracias porque dan constante alegría a mi vida... las adoro!

INTRODUCCION

Evaluar el desempeño, consiste en medir de forma sistemática la función que realiza una persona que fue contratada para un trabajo, a fin de corregir errores y mejorar su desempeño. Esta práctica que se origina de cientos de años atrás, ha ido evolucionando en diseños, tipos y metodologías diferentes, conforme las necesidades que han tenido las empresas de optimizar los recursos, aumentar la productividad, mejorar el servicio y ofrecer desarrollo profesional a los empleados que a ella pertenecen.

Diversos especialistas en la materia aseguran que, adoptar un sistema de evaluación del desempeño supone un cambio en la organización. Cambio que promete llevar a la empresa a su máximo nivel, en cuanto a las relaciones interpersonales, el conocimiento y la competitividad.

Las grandes empresas, al conocer la importancia de este sistema de evaluación, iniciaron su implementación para fomentar el compromiso, la comunicación efectiva entre supervisores y supervisados, así como obtener una fuente de información valiosa para la toma de decisiones en la organización, el desarrollo profesional del empleado, a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades, diseñar estrategias de capacitación adecuada para asegurar la mejora continua de la empresa, entre otros aspectos que agregan valor a la organización.

A pesar de la antigüedad de las evaluaciones del desempeño, existen empresas que no se desarrollan en ese aspecto, como lo es el caso del objeto de estudio de esta investigación. La empresa presentada, a pesar de sus pocos años en el país, ha sabido introducirse en el mercado dominicano y es por esto que goza de una alta aceptación en el mercado al cual pertenece. Esto ha conllevado un rápido crecimiento y demandas de estrategias de negocios, con el fin de mantenerse en el mercado y ser altamente competitiva.

En ese sentido, el capital humano requiere de proactividad, compromiso, adaptabilidad, trabajo en equipo, orientación al logro, que garantice el alcance de los objetivos propuestos por la organización.

Para asegurar que los recursos humanos cuenten o se formen en estas y otras competencias, un sistema de evaluación del desempeño es la herramienta ideal para obtener un diagnóstico de la situación de la empresa, en cuanto a conocer cómo anda el desempeño de sus colaboradores y trabajar para hacerle frente a estos elementos que limitan el desarrollo y crecimiento profesional tanto del personal como de la organización misma.

Es por esto que, el objetivo de esta investigación consiste en proponer un sistema de evaluación del desempeño para el objeto de estudio. Para ello, se deben identificar los factores a evaluar en el desempeño de colaboradores de la empresa, definir el modelo de evaluación de desempeño a utilizar y establecer los puntos a mejorar con la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

Este trabajo final tiene la siguiente estructura: En el capítulo I, se conocerá el concepto de evaluación del desempeño y sus orígenes, los beneficios y el uso que la empresa puede darle, así como las ventajas y desventajas que como cualquier sistema empresarial posee. Asimismo, los pasos que se deben dar para la planificación de una evaluación de este tipo, los métodos y específicamente la evaluación de mayor tendencia como lo es la de 360 grados.

El capítulo II presenta informaciones que permite conocer el objeto de estudio de la investigación, además de la situación actual de la empresa que conlleva a realizar el estudio y los aspectos que metodológicamente son utilizados para definir las causas por la que los colaboradores y la organización requieren un sistema de evaluación del desempeño.

Finalmente, el capítulo III expone la propuesta hecha a la empresa de estudio para la implementación de la evaluación del desempeño, que garantiza un cambio positivo a la situación actual de la empresa: promoviendo las competencias conductuales requeridas para los puestos de trabajo, impulsando el desarrollo de los profesionales y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

MARCO TEORICO

Las evaluaciones del desempeño son parte del proceso de medición de una organización. Los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización (Bholander, G., & Snell, S., 2012).

Los procesos formales de evaluación también aseguran que los empleados obtienen por lo menos alguna retroalimentación de sus supervisores. Una encuesta realizada por la empresa de investigación Gallup, encontró que los empleados que no reciben retroalimentación de sus supervisores, muestran la menor cantidad de participación. Jim Harter, un científico investigador de Gallup y coautor del informe, dice que incluso la retroalimentación negativa es mejor que nada. La retroalimentación negativa, dice, “por lo menos permite que la gente sepa que son importantes”¹

Por otra parte, Martha Alles (2006) asegura que la evaluación del desempeño es una herramienta perfecta para contribuir a un cambio cultural en la organización, debido a la fijación de objetivos y competencias. Conforme se establecen los objetivos y se vaya modificación cuando sea necesario, la empresa puede lograr un cambio cultural.

Las organizaciones que logran establecer firmemente un sistema de evaluación del desempeño, mejoran en todos los aspectos: clima laboral, índice de rotación y hasta la calidad de vida del personal.

En adición, Idalberto Chiavenato (2011) manifiesta que la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Esta más orientada a la planeación del desempeño futuro que a

¹ Garry Kranz, “Employees Want Feedback Even If It’s Negative”, *Workforce Management* (Febrero 17, 2010), <http://www.workforce.com>.

juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita solo a ella, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines ya negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con medidas adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.²

² Chiavenato, Idalberto, "Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones", 2011, pág. 204.

CAPÍTULO I: LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En este capítulo conoceremos el concepto, origen, beneficios, usos, propósitos y métodos de la evaluación del desempeño, además de los pasos que se deben dar para realizar una evaluación del desempeño efectiva y algunos problemas que se presentan en la aplicación de la misma; esto con la finalidad de comprender la oportunidad que le ofrece este sistema al desarrollo de las empresas.

1.1 Origen y evolución

Idalberto Chiavenato (2011) en su libro *Administración de recursos humanos*, manifiesta que la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza hace mucho tiempo, puesto que desde que una persona contrató a otra para desempeñar un puesto de trabajo, se evaluaba el resultado en función al beneficio y al costo en que se incurre.

Agrega que, los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, esta le resultaría inaccesible al superior.

Mucho tiempo después, alrededor del 1842, el servicio público de Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Sin embargo, fue solo hasta después de la segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las empresas. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente a la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración, no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el individuo, en forma de un “aprietabotones”, se veía como objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan solo a objetos salariales y económicos.

Con el transcurso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no progresaron en absoluto en la segunda: el ser humano. La eficiencia de las organizaciones aun no era más que una buena intención.

Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas.

Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon respecto de la máquina, se transfirieron a la gente ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas?, ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial?, ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano en las organizaciones, así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que surgieron tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

3

Las nuevas tendencias de la evaluación del desempeño surgieron a partir de la era de la información que trajo consigo, dinamismo y competitividad en las organizaciones. La reducción de los niveles jerárquicos que se dan actualmente por el adelgazamiento de la estructura empresarial o downsizing, acercó más a supervisores y supervisados, lo que conllevó a dejar de lado los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación y surgiendo un esfuerzo por trabajar evaluaciones cualitativas, de forma más directa y sin depender de informes sucesivos, con los responsables del manejo de la información y la toma de decisiones.

Además, las organizaciones tienden a invertir más en programas de capacitación para sus empleados, a fin de motivarlos y desarrollarlos. En ese sentido, de nada vale la pena formar al personal si no se tiene un sistema que

³ Chiavenato, Idalberto, "Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones", 2011, pág. 202.

evalúe si los esfuerzos que hacen la empresa y las metas a cumplir, están siendo logrados por su capital humano. Es por esto que, las evaluaciones del desempeño, hoy en día están siendo enfocadas a establecer indicadores de medición sistémicos, seleccionados con diferentes criterios y escogidos en conjunto, asimismo, la evaluación se percibe como un elemento integrado de las prácticas de la gestión humana, manejándose por medio de procesos simples y no estructurados, dando verdadera importancia a la retroalimentación y a los objetivos negociados y aceptados para una evaluación justa y motivante.

1.2 Conceptos

Evaluar, se puede definir de una manera sencilla, como la medición de un resultado, de acuerdo a elementos previamente establecidos, en la realización de alguna tarea, actividad o función. Ahora bien, evaluar el desempeño supone definir indicadores que permitan medir el resultado de un empleado frente al puesto de trabajo que ocupa, con miras a contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Evaluar el desempeño requiere la interacción del supervisor y el supervisado de forma continua, ya que se da la retroalimentación, como forma de comunicar y conocer cuáles son los problemas de desempeño que existen y las posibles soluciones a los mismos, además de contribuir con el desarrollo tanto profesional como personal del empleado.

R. Wayne Mondy (2010) define la evaluación del desempeño como un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

Según Gary Dessler (2009), la evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya: 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Luis Puchol (2003) indica que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Otros autores como Snell & Bholander (2012), coinciden en que la evaluación del desempeño es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado, en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué.

Evaluar el desempeño de los trabajadores influye en su comportamiento, debido a que se ponen de manifiesto el criterio del supervisor frente al desempeño positivo o negativo de un colaborador. Es por esto que, se requiere de supervisores decididos a comunicar fortalezas y debilidades de forma constructiva, y también de subordinados capaces de recibir críticas como oportunidades de mejora que, al fin y al cabo, contribuyen a su desarrollo profesional y personal.

1.3 Propósitos y usos

Las evaluaciones del desempeño tiene tres grandes propósitos: 1. ayuda a la alta gerencia a tomar decisiones de su capital humano, 2. son la fuente principal para conocer las debilidades de formación, por lo que de ella se definen los programas de capacitación y desarrollo de la empresa, y 3. permite fomentar la comunicación entre supervisores y supervisados, porque se da la retroalimentación a los empleados acerca de cómo anda el desempeño versus los objetivos establecidos por la empresa.

Snell & Bohlander (2012) describen detalladamente los propósitos de la evaluación del desempeño, afirmando que se puede utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos, desde el punto de vista administrativo:

- Documentar las decisiones del personal
- Promover a los empleados
- Determinar transferencias y asignaciones.
- Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos.
- Decidir los despidos, la retención o la separación.
- Validar los criterios de selección.
- Cumplir con los requerimientos legales
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.
- Ayudar con la planeación de recursos humanos.
- Tomar decisiones sobre recompensa/ compensaciones.

Y desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona:

- Retroalimentación del desempeño.
- Identificar fortalezas o las debilidades individuales.
- Reconocer los logros en el desempeño individual.
- Ayudar a la identificación de metas.
- Evaluar el logro de las metas de los empleados.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación.
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización.
- Reforzar la estructura de autoridad.
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.
- Mejorar la comunicación.
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados.

Asimismo, R. Wayne Mondy (2010), afirma que la evaluación del desempeño es utilizada en:

- *La planeación de recursos humanos*, ya que al evaluar al personal, se debe tener información acerca de si este personal es merecedor de una promoción. Con los resultados de la evaluación, la organización puede conocer si su personal está preparado adecuadamente para la administración de la empresa, y con esto, diseñar un plan de sucesión para los puestos administrativos claves de la organización.
- *El reclutamiento y selección*, porque los resultados de la evaluación del desempeño, contribuyen a la gerencia de recursos humanos a tener una idea clara del desempeño de los candidatos internos a un puesto de trabajo disponible. Estos resultados sirven de referencia para los resultados de las pruebas a realizar a dichos candidatos para el puesto vacante.
- *La capacitación y desarrollo*, porque permite identificar las necesidades puntuales de formación para los empleados, permitiendo a la gerencia de recursos humanos la creación de un buen plan de capacitación anual.
- *La planeación y desarrollo de carrera*, la planeación de carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el *desarrollo de carrera* es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y desarrollo de sus planes de carrera.⁴

⁴ Mondy, R. Wayne, "Administración de recursos humanos", 2010, pág. 240

- *Programas de remuneración*, debido a que la evaluación del desempeño da a conocer el nivel de tareas o funciones logradas en un periodo de tiempo determinado, ofrece información vital para el análisis de revisiones salariales, procurando recompensar de manera más justa al personal. Ya que la recompensa es un elemento motivador del desempeño, brinda a la organización una fuente para remunerar al personal e incita a los demás miembros del equipo que no obtuvieron resultados satisfactorios, a tener un mejor desempeño.
- *Las relaciones internas con los empleados*, por las decisiones en que incurre la gerencia de recursos humanos, en cuanto a las promociones y transferencias del personal que obtuvo una alta calificación, y en cuanto a despidos del personal, debido a la reincidencia de un desempeño inaceptable u otra consideración interna que establezca la organización.
- *El potencial de un empleado*, ya que el desempeño de un empleado puede variar de acuerdo a la posición en que se encuentre. Es por esto que no es recomendable tomar en consideración solo algunas competencias del empleado e ignorar otras, debido a que en el futuro puede resultar una mala selección para la promoción a un puesto de trabajo.

1.4 Beneficios y problemas más comunes

Los beneficios que genera un programa de evaluación del desempeño, se pueden dar a corto, mediano y largo plazo, y pueden palpase principalmente en el empleado, el supervisor, la organización e incluso en la comunidad.

Idalberto Chiavenato (2011) asegura que los beneficios que genera la evaluación del desempeño para el gerente como administrador de las personas son los siguientes:

- Contar con un sistema de que pueda medir efectivamente el desempeño, evitando la subjetividad.

- A través del resultado arrojado por la evaluación, proveer directrices para mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Dar a conocer a sus subordinados que evaluar su desempeño es una oportunidad de conocer de qué forma están haciendo su trabajo y al mismo tiempo, que puede hacer para mejorarlo.

Los beneficios para los empleados son los siguientes:

- Definir cuáles son las fortalezas y debilidades que posee y trabajar en ellas.
- Conocer cuáles son las expectativas que tiene el supervisor de su desempeño.
- Saber qué es lo que la empresa anda buscando de sus empleados y el valor que tiene para la misma.
- La autoevaluación, la cual permite que el empleado se conozca los puntos de desarrollo que necesita y aceptar que debe esforzarse para mejorar.
- Estar al tanto de los programas de capacitación que su superior manejará para la mejora de su desempeño y el compromiso que debe hacer el mismo subordinado para aprender o corregir esos puntos de mejoras identificados.

Evidentemente, la organización también tiene beneficios al implantar un programa de evaluación del desempeño, como son:

- Conocer el potencial de su capital humano.

- Disponer de los empleados que por su alto desempeño pueden ocupar otras posiciones en el negocio.
- Detectar cuáles son las áreas en las que el personal no está capacitado.
- Identificar los empleados que deben ser trasladados o despedidos.

No obstante, Martha Alles (2006) en su libro *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 grados*, manifiesta que los problemas más comunes que se presentan en el proceso de la evaluación del desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Agrega que para contrarrestar estos problemas, es necesario, utilizar una adecuada herramienta para la evaluación y tomar el tiempo necesario para entrenar a los evaluadores, los cuales juegan un papel fundamental en este proceso, ya que son una especie de guía para los evaluados.

1.5 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Por regla general, se puede decir que la responsabilidad de evaluar el desempeño de un empleado es su supervisor, su gerente. Sin embargo, a través de los años, esto ha cambiado considerablemente. Por ejemplo, si se escogiera evaluar el desempeño a un empleado que tiene interacción con su supervisor mediante teleconferencias o empleados que utilizan equipos autos dirigidos, seguro sería muy complicado evaluar objetivamente a este personal, es lo que certeramente explica Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en su libro *Comportamiento Organizacional*, (2009).

Es por esto que cada día, más empresas se inclinan por realizar evaluaciones donde los colegas, subordinados e incluso el mismo empleado, participan en este proceso. Otras, utilizan además fuentes externas como los clientes y proveedores, con los que el empleado posee relación laboral.

En realidad, en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto sobre quien calificó, como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta⁵.

No obstante, la organización tiene la potestad de definir de quien es la responsabilidad de la evaluación del desempeño, que por lo general se atribuye al gerente, al empleado, al empleado y al gerente, al subordinado, a los colegas, de equipos, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

1.5.1 El gerente

La evaluación por parte del gerente o supervisor es el enfoque que tradicionalmente utilizan las empresas para evaluar el desempeño de sus empleados. El gerente se apoya del área de Recursos Humanos para proveerse de la herramienta adecuada y los criterios para realizar la evaluación.

A menudo las organizaciones se encuentran con gerentes que por falta de conocimiento del desempeño del subordinado, la calificación para los mismos no es la adecuada, lo que perjudica al empleado y a la empresa. Es por esto que, es responsabilidad del supervisor conocer el desempeño de su subordinado, entender las técnicas de evaluación y como se utilizan, a fin de evaluar de una forma justa. (Dessler, 2009).

⁵ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, "Comportamiento Organizacional", 2009, pág. 597.

1.5.2 El empleado

La autoevaluación consiste en que el empleado se evalúe a sí mismo, completando un formato de evaluación que debe estar listo antes de la entrevista de desempeño.

La capacidad autocrítica y de observación que tenga el empleado respecto de las funciones que realiza dentro de la organización, son factores preponderantes para obtener resultados reales lo que se traduce en datos valiosos para la empresa. (Ketterer, 2010).

La autoevaluación induce al empleado a pensar acerca de sus fortalezas y debilidades, y a analizar cuáles son los elementos que le impiden realizar su trabajo con efectividad. (Snell & Bohlander, 2012).

1.5.3 El empleado y el gerente

Idalberto Chiavenato (2011) asegura que en la responsabilidad del empleado y el gerente interviene la antigua administración por objetivo, comúnmente llamada "APO", revolucionada esencialmente por la democracia, la participación y la motivación, lo que hace de esta relación, empleado- gerente, enfocarse en:

- La formulación de objetivos mediante consenso.
- El compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo.
- El acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- El desempeño.
- La medición constante de los resultados y comparación con los objetivos.
- La retroalimentación intensa y continua evaluación conjunta.

1.5.4 Los subordinados

Los subordinados como parte del entorno laboral, son claves para la evaluación de los supervisores, ya que trabajan de manera directa con ellos y ven los diferentes comportamientos en cuanto al rendimiento de los mismos.

Las dimensiones del desempeño que se juzgan más apropiadas para las evaluaciones de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés en los subordinados. Sin embargo, las dimensiones relacionadas con las tareas específicas del puesto de los gerentes, como la planeación y la organización, el presupuesto, la creatividad y la capacidad analítica, por lo general, no se ven apropiadas para ser evaluadas por los subordinados.⁶

1.5.5 Los colegas

Las evaluaciones realizadas por los colegas o compañeros de trabajo, proporcionan al supervisor una fuente de información valiosa, ya que los colegas pueden identificar muy fácilmente fortalezas y debilidades del evaluado.

Sin embargo, tomar en consideración solo las evaluaciones hechas por los colegas, no deben ser utilizadas cuando la organización decidirá temas relacionados con promociones o retribuciones, debido a la importancia que revisten esos temas para el empleado evaluado. En ese sentido, la confidencialidad de la información para esta evaluación es vital, ya que puede generar rivalidades interpersonales y crear hostilidad entre compañeros. (Snell & Bohlander, 2012).

1.5.6 Equipos

La evaluación de equipos orienta el logro de objetivos de un equipo en lugar del desempeño individual, basados en la administración de la calidad total.

⁶ Snell, S. & Bohlander, G. "Administración de recursos humanos", 2012, pág. 356.

Esta evaluación se realiza cuando la organización está centrada en los estándares de la administración de la calidad total, los cuales se complementan perfectamente con la evaluación del desempeño. (Snell & Bohlander, 2012).

1.5.7 Los clientes

Sujetas también a la administración de la calidad total, persigue la evaluación por parte de los clientes internos y externos de la empresa. Se utilizan para conocer informaciones acerca de satisfacción de clientes, empleados efectivos, alto desempeño de la organización y el valor agregado de un empleado o un equipo de empleados. (Snell & Bohlander, 2012).

1.5.8 El área de Recursos Humanos

Aunque es una práctica en desuso, se trata de que el área de Recursos Humanos sea la encargada de realizar las evaluaciones de toda la organización.

Se maneja obteniendo información del supervisor sobre el desempeño pasado de los colaboradores, a fin de generar programas dirigidos por el área de Recursos Humanos. Es un proceso centralizado que burocratiza canales y que restringe la viabilidad del sistema. (Chiavenato, 2011).

1.5.9 La comisión de evaluación

En este caso, la evaluación del desempeño es manejada por un equipo designado para esto. Se basa en la evaluación colectiva y está conformado por miembros permanentes como la máxima autoridad de la organización, del área de recursos humanos y quien dirige la evaluación del desempeño en la empresa.

También participan otros miembros temporales como el gerente o supervisor de cada empleado evaluado. (Chiavenato, 2011).

1.6 Métodos de la evaluación del desempeño

Los métodos para evaluar el desempeño son diversos, se utilizan de una organización a otra de acuerdo a los factores que intervienen y el resultado que se espera; estos métodos pueden medir elementos enfocados al desarrollo del individuo, las características que posee el empleado y que deben ser inherentes al puesto de trabajo y también, a la medición del resultado del trabajo puntual del empleado.

Estos métodos, unos más utilizados que otros, son los que arrojarán la información necesaria para que la Alta Gerencia pueda tomar decisiones importantes acerca de su capital humano, reorientar las estrategias, realizar promociones o traslados de personal, prescindir de empleados y conocer si la distribución de su personal está acorde con la estructura organizacional y sus expectativas de negocio.

A continuación una descripción de los métodos más utilizados:

1.6.1 Métodos de rasgos

Los métodos de rasgos se reconocen por medir el grado del cual un empleado posee varias características como el liderazgo, la iniciativa, la confiabilidad, entre otros rasgos de personalidad, que la empresa ha definido como parte esencial del puesto de trabajo y de ella misma.

Estas evaluaciones poseen una lista definida con los rasgos a evaluar, las cuales resultan de fácil utilización para el que evalúa, sin embargo, diversos autores como Alles (2006), Chiavenato (2011), Snell (2012), Mondy (2010) y Bohlander (2012), coinciden en que *si las características no son diseñadas en relación al puesto de trabajo, el resultado de la evaluación estará alejado de la realidad y reflejará subjetividad.*

Los métodos de rasgos son:

Escalas gráficas de calificación. Como su nombre lo indica, este método consiste en seleccionar rasgos o características específicas y al evaluarlas se representan mediante una escala con la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee dichas características. (Martha Alles, 2006).

En este método se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente⁷. Ver figura 1.

⁷ Chiavenato, Idalberto, "Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones", 2011, pág. 208.

Figura no. 1. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas.

| Evaluación del Desempeño del empleado | | | | |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del empleado | | | | |
| Nombre del empleado: _____ | | | | |
| Departamento: _____ | | | | |
| Nombre del evaluador: _____ | | Sueldo: _____ | | Clave: _____ |
| Fecha de la evaluación: _____ | | | | |
| FACTORES | OPTIMO 76 - 100 | BUENO 52-75 | REGULAR 26 - 50 | DEFICIENTE 0 -25 |
| PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo realizado) | Siempre supera los estándares | A veces supera los estándares | Satisface los estándares | Siempre está por debajo de los estándares |
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia en el trabajo) | Conoce todo el trabajo | Conoce mas de lo necesario | Conoce lo suficiente | Conoce poco el trabajo |
| CALIDAD (Esmero en el trabajo) | Excepcional calidad en el trabajo | Calidad superior en el trabajo | Calidad satisfactoria | Pésima calidad en el trabajo |
| COOPERACIÓN (Relaciones interpersonales) | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración | Colabora normalmente | No colabora |
| COMPRESIÓN DE SITUACIONES (Capacidad para resolver problemas) | Excelente capacidad de intuición | Buena capacidad de intuición | Capacidad satisfactoria de intuición | Nula capacidad de intuición |
| CREATIVIDAD (Capacidad de innovar) | Siempre tiene ideas excelentes | Casi siempre tiene ideas excelentes | Algunas veces presenta ideas | Nunca presenta ideas |
| REALIZACIÓN (Capacidad de hacer) | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización | Razonable capacidad de realización | Incapaz de realizar |

Fuente: <http://es.slideshare.net/PhilipCalderon/metodo-de-escalas-por-puntos>

Chiavenato (2011) además comenta que este método ofrece ventajas como:

1. Método fácil de entender y sencillo de aplicar para el evaluador.
2. El registro que realiza el evaluador no es complicado.
3. Las características importantes para la empresa y la situación del evaluado ante ellas, conlleva a un análisis integrado de la expectativa de la empresa y el trabajo que debe realizar.

No obstante, también existen desventajas en este método:

1. El evaluador debe ajustarse a lo que está descrito en el cuestionario.
2. El resultado puede distorsionarse por las apreciaciones de los evaluadores, ya que cada persona percibe o interpreta las situaciones de los demás de manera diferente.
3. Es rutinario por lo que puede estandarizar los resultados.
4. Se da la “condescendencia” o la “exigencia” en los resultados de todos los subordinados, dependiendo del evaluador.
5. Se debe recurrir a las estadísticas para corregir distorsiones como las percepciones de los evaluadores.

Escalas estándar mixtas. En este método, a diferencia del método de escalas de evaluación básica, en lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior.

Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo, se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta. Los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que el estándar para cada comportamiento⁸.

Método de elección forzada. Este consiste en evaluar el desempeño mediante alternativas que describen el tipo de desempeño. Está compuesto por dos, cuatro o más declaraciones, y el evaluador debe escoger una o dos de las que explican mejor el desempeño del empleado del evaluado. (Chiavenato, 2011)

⁸ Snell, S. & Bohlander, G. “Administración de recursos humanos”, 2012, pág. 364.

Figura no. 2. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método de elección forzada.

| EVALUACION DE DESEMPEÑO | | | |
|---|--|--|--|
| Nombre: _____ | | | |
| Cargo: _____ | | | |
| Departamento: _____ | | | |
| <p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p> | | | |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Presenta producción elevada | N | + | - |
| Comportamiento dinámico | | | |
| Dificultad con los números | | | |
| Es muy sociable | | | |

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Dificultad para tratar a las personas | N | + | - |
| Buena iniciativa | | | |
| Hace reclamos | | | |
| Teme pedir ayuda | | | |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| Tiene espíritu de equipo | N | + | - |
| Es ordenado | | | |
| No soporta la presión | | | |
| Acepta críticas constructivas | | | |

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Potencial de desarrollo | N | + | - |
| Toma decisiones con criterio | | | |
| Es lento y demorado | | | |
| Conoce su trabajo | | | |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| Buena presentación personal | N | + | - |
| Comete muchos errores | | | |
| Ofrece buenas sugerencias | | | |
| Dificultad para tomar decisiones | | | |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| Nunca se muestra antipático | N | + | - |
| Producción razonable | | | |
| Buena memoria | | | |
| Se expresa con dificultad | | | |

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano5.shtml>

Posee la ventaja de:

1. La simplicidad de su aplicación, debido a que no es necesario tener que preparar al evaluador.
2. Los resultados son confiables, ya que no interviene la subjetividad ni el efecto de halo.

También posee desventajas, tales como:

1. Debido a las frases que la componen, la elaboración de las mismas resulta compleja y laboriosa, planificando cuidadosamente su diseño.
2. Por su característica, no arroja mayores resultados que los que tiene predeterminados: “bueno”, “medios” y “malos”.
3. Por sus resultados, no permite profundizar en cuanto al potencial de desarrollo del evaluado y la capacitación que necesita.
4. Carece de un resultado global de la evaluación. (Chiavenato, 2011)

Método de ensayo. Este método consiste en que el evaluador redacte una declaración que describa las fortalezas y debilidades del evaluado, entre otros puntos acerca del desempeño del mismo.

Al igual que otros métodos, el de elección forzada posee sus ventajas y desventajas, las cuales se describen a continuación:

Ventajas:

1. No requiere de capacitación para efectuarse por su fácil comprensión y desarrollo.
2. Proporcionar información adicional y detallada sobre el desempeño del evaluado, a diferencia de otros métodos.
3. Describir las competencias puntuales y únicas que posee el evaluado y permite de una forma rápida conocer si el empleado puede considerarse para una promoción, traslado, otros. (Mondy, 2010) (Robbins & Judge, 2009) (Snell & Bohlander, 2012)

Desventajas:

1. Realizar comparaciones de evaluaciones, debido a que no posee razonamientos comunes entre un evaluador y otro.

2. Es subjetiva, porque al dar la oportunidad de expresar por escrito el desempeño del empleado, el evaluador puede alejarse de la esencia del puesto.
3. No todos los evaluadores poseen una alta habilidad para la redacción, lo que influye en los resultados de los evaluados. (Alles, 2006) (Snell & Bohlander, 2012).

1.6.2 Métodos conductuales

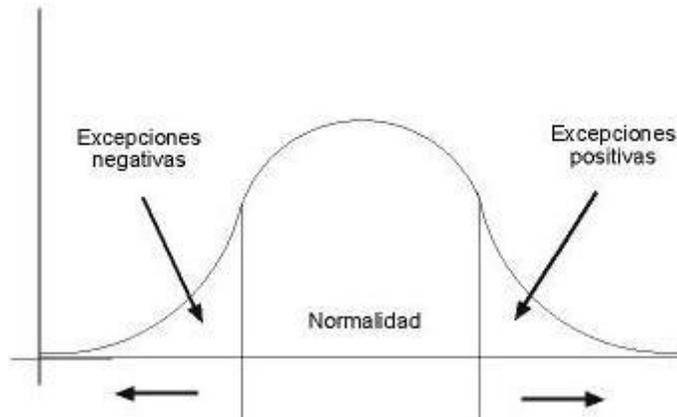
Martha Alles (2006), en su libro *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados*, afirma que este tipo de métodos, los cuales son basados en el comportamiento del empleado, proporcionan al evaluador información acerca de cómo anda el empleado referente a su puesto de trabajo, en relación a las acciones que debe hacer o no, como responsabilidad del puesto que desempeñan. Asegura que estos métodos son utilizados con mayor frecuencia para ofrecer al evaluado una retroalimentación de desarrollo.

Los métodos conductuales son:

Método del incidente crítico. Consiste en evaluar el comportamiento de un empleado según las características muy buenas o muy malas del mismo. A través de este método, el evaluador observa y registra acciones positivas o negativas que se destaquen en el desempeño de las funciones del evaluado.

Este busca que las excepciones positivas deben resaltarse y repetirse con frecuencia, y en cuanto a las excepciones negativas, deben ser corregidas o en su defecto, eliminarse, tal como se muestra en la figura 3.

Figura no. 3. Los incidentes críticos o excepcionales.



Fuente: www.google.com

Puede dividirse en tres fases:

1. Observación del comportamiento de los subordinados
2. Registro de hechos significativos.
3. Investigación de la aptitud y el comportamiento. (Alejos, 2009)

Figura no. 4. Ejemplo de formulario de evaluación del desempeño con el método del incidente crítico.

| Evaluación de desempeño | |
|---|--|
| Nombre: _____ | |
| Cargo: _____ | |
| Departamento: _____ | |
| Aspectos excepcionalmente positivos | Aspectos excepcionalmente negativos |
| Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor | Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente |

Fuente: <http://rhumanos-dc.blogspot.com/2012/12/metodo-de-incidentes-criticos.html>

Método de listas de verificación del comportamiento. Este método el evaluador describe en oraciones o frases el desempeño del empleado y las características que debe poseer. Tal como se muestra en la figura 5. Para calificar, se utiliza un listado que indica la presencia o ausencia de las cualidades que definen a los empleados que se están evaluando, marcando la oración o frase que más se ajuste al evaluado.

A estas frases se les asigna una puntuación, de acuerdo a la importancia de la presencia en el empleado. Esta tarea la realiza por lo general el área de recursos humanos, con la finalidad de que el evaluador no conozca el resultado exacto de la evaluación. Con esto se asegura la objetividad y se evita la preferencia o el rechazo hacia el empleado.

Figura no. 5. Ejemplo de formulario de evaluación de listas de verificación del comportamiento

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las características que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____
 Departamento: _____
 Nombre del evaluador: _____
 Fecha de la evaluación: _____

| VALORES | CARACTERÍSTICA | PUNTUACIÓN |
|---------|--------------------------|------------|
| 9 | Cooperación | 8 |
| 5 | Limpieza | 5 |
| 6 | Compañerismo | 6 |
| 12 | Organización | 11 |
| 7 | Iniciativa | 7 |
| 7 | Rendimiento | 6 |
| 4 | Puntualidad | 3 |
| 7 | Actitud | 6 |
| 8 | Responsabilidad | 7 |
| 20 | Conocimientos del puesto | 20 |
| 15 | Calidad del trabajo | 13 |
| 100 | PUNTUACIÓN TOTAL | 92 |

Fuente: http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.4.htm

Para este tipo de métodos, existen ventajas como:

1. La estandarización del formato.
2. La facilidad para administrarlo.
3. El bajo nivel de capacitación que necesitan los evaluadores.

También existen desventajas como:

1. Asignar puntuaciones inadecuadas por parte del área de recursos humanos.
2. La mala interpretación de las frases descritas.
3. Las distorsiones. (Cuevas, 2011)

Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS). Enfoque conductual para la evaluación del desempeño que consta de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto.⁹ En ella se mezclan los beneficios que poseen los métodos de ensayo y de incidentes críticos, adaptando una escala de calificación numérica de patrones de conductas puntuales que representan un adecuado o inadecuado desempeño.

Para desarrollar esta escala BARS, hay que tomar en cuenta los pasos siguientes:

1. Generar incidentes críticos.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño.
3. Redistribuir los incidentes.
4. Ordenar los incidentes en una escala.
5. Elaborar un instrumento final. (Snell & Bohlander, 2012)

⁹Snell, S. & Bohlander, G. "Administración de recursos humanos", 2012, pág. 368.

A continuación, un ejemplo de una evaluación basada en el comportamiento realizada a unas estaciones de bomberos.

Figura no. 6. Ejemplo de evaluación Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS).

| EJEMPLO DE BARS PARA ESTACIONES DE BOMBEROS MUNICIPALES. | | |
|--|---|--|
| <i>ESTRATEGIA PARA COMBATIR EL FUEGO: Conocimiento de las características del incendio.</i> Esta área de desempeño se refiere a la capacidad de un bombero para utilizar sus conocimientos sobre las características del incendio en el desarrollo de la mejor estrategia para apagarlo. Incluye las siguientes actividades: observar las condiciones del fuego y del humo y localizar la fuente del incendio. Evaluar el incendio e identificar las técnicas de extinción y procedimientos de ventilación apropiados. Consultar los informes de planeación previa. Aplicar el conocimiento de la mecánica del calor y de los fluidos para anticipar el comportamiento del fuego. Identificar y analizar o saturar posibles exposiciones utilizando corrientes directas o de neblina o cortinas de agua. Identificar y eliminar o proteger los materiales inflamables o peligrosos. | | |
| ALTO | 7 | -Encuentra el incendio cuando nadie más puede. |
| | 6 | -Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir el incendio. -Utilizar el tipo de humo como indicador del tipo de incendio. |
| | 5 | -Tiene nociones de hidráulica. |
| PROMEDIO | 4 | |
| | 3 | -No puede determinar el tipo de incendio. -No puede identificar la ubicación del incendio. |
| | 2 | -No cambiara la estrategia para combatir el fuego aunque haya señales de avivadores. |
| BAJA | 1 | |

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____

| EVALUACIÓN | |
|------------|--|
| 1 | Es un excelente trabajador, se lleva muy bien con todos los clientes y con los compañeros, y además, siempre convence a los clientes de que consuman en la empresa, siempre es amable, respetuoso, tolerante, es muy eficiente y muy comprometido con su trabajo. |
| 2 | Es muy buen trabajador, se lleva bien con los clientes y sus compañeros, casi siempre convencer a los clientes de que adquieran productos de la empresa, es amable, respetuoso, tolerante, suficientemente eficiente. |
| 3 | Es un trabajador que no le gusta meterse en problemas ni con los clientes ni con los compañeros, solo hace los que se le ordena y lo que el cliente le pida, no da muchas alternativas para que el cliente escoja o se le haga mas fácil elegir el mejor producto o el que le convenga mas, es respetuoso. |
| 4 | Es un trabajador que no es tolerante ni con los clientes ni con los compañeros de trabajo, si el cliente decide cambiar el producto ya escogido por otro no le parece y reniega de que lo hagan trabajar de mas. |
| 5 | Es un trabajador que se siente, anda de mal genio, y en vez de convencer a los clientes de que consuman en la empresa casi los corre, no es para nada eficiente, ni amable, ni respetuoso, ni con los clientes ni con los compañeros. |

Fuente: https://prezi.com/umci4_vlnbzs/metodo-bars/

Escala de observación del comportamiento (BOS). Este método consiste en observar la conducta del evaluado y medir su frecuencia. La evaluación de esta escala se genera a través de la suma o la medida de esas puntuaciones. Al igual que una BARS, la escala BOS se basa en incidentes críticos.

Su mayor ventaja es que se construye para un puesto específico, lo que contribuye a tener resultados objetivos.

Adicional, permite identificar claramente necesidades de capacitación, retroalimentar y diferenciar el buen o mal desempeño de los colaboradores.

Sin embargo, como los demás métodos, una BOS tiene la desventaja de tomar mucho tiempo para construirla. (Aldana, 2010) (Snell & Bohlander, 2012)

1.6.3 Métodos de resultados

Este tipo de métodos evalúan los resultados que se obtienen del trabajo realizado, es decir, de los logros del empleado. En él se fijan metas que se relacionan con la evaluación del desempeño.

Los métodos de resultados contribuyen a la retroalimentación efectiva del empleado, ya que es necesario comunicar las metas esperadas y luego compararlas con el resultado obtenido de la realización del trabajo, lo que fomenta la productividad. (Parra Urdaneta, 2000)

Estos métodos son:

Medidas de productividad. Consiste en establecer indicadores de productividad para determinar el logro o no de las metas fijadas por el supervisor hacia el empleado. Este método es común para las evaluaciones que se realizan al personal que trabaja con ventas, los cuales se evalúan por el volumen de

ventas de un producto o servicio y también, trabajadores de producción, en relación a unidades producidas. En este caso, los indicadores definidos son el volumen de ventas y las unidades producidas, respectivamente.

Este tipo de evaluaciones es propensa a verse afectada por factores externos, no controlados, como asignar a un empleado una zona de poco interés por el producto o servicio, problemas con la obtención de materia prima, entre otros, los cuales escapan del control de los empleados. (Alles, 2006).

Administración por objetivos. Nació en el año 1954 por una filosofía de la administración ideada por Peter Drucker, quien proponía el establecimiento de objetivos específicos por parte del empleado, con la colaboración de su supervisor, los cuales son la base de su evaluación.

Para que este método sea efectivo, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. La disposición de trabajar en conjunto, entre supervisores y supervisados, para elaboración de los objetivos.
2. Que los objetivos sean medibles y cuantificables.
3. Que se definan plazos específicos para el logro de los objetivos.
4. Que esos objetivos sean consistentes respecto de los niveles jerárquicos de la organización.
5. Que los resultados esperados sean controlados por el empleado. (Snell & Bohlander, 2012)

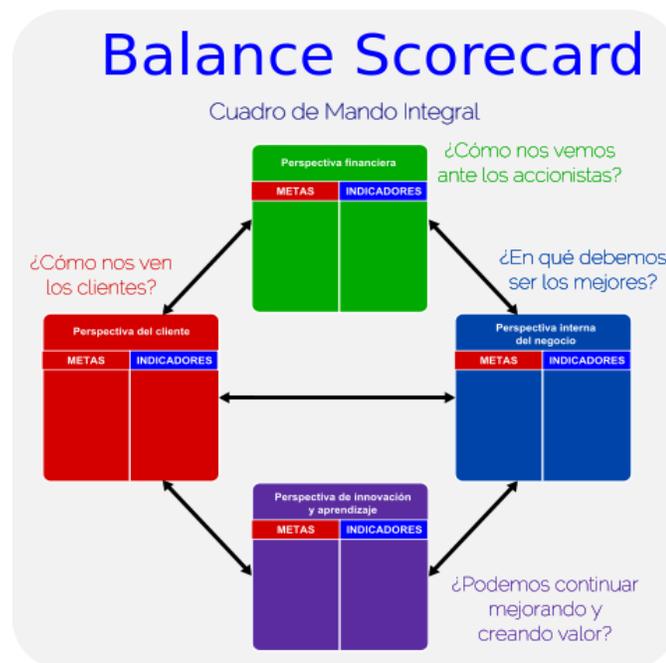
El Balanced Scorecard (Tablero de mando integral). Se trata de un tablero de medición que ayuda al nivel directivo a la toma de decisiones, ya que proporciona periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos a través de indicadores de gestión. (Fundación RH, 2005)

En el proceso de evaluación, el Balanced Scorecard permite a los gerentes y supervisores analizar objetivamente el desempeño de sus empleados y su contribución en la empresa. Además, evita los problemas asociados a evaluaciones subjetivas gracias al uso de métricas concretas que pueden ser aplicadas equitativamente a todo empleado.

Esto protege a la empresa de dos maneras: primero, asegura que los superiores no “sobre califiquen”, consciente o inconscientemente, a sus empleados favoritos; segundo, otorga a la empresa una base cuantitativa demostrable y verídica que puede ser usada como prueba ante situaciones de índole legal, como por ejemplo en casos de discriminación o causas de despidos.

Por otra parte, el uso del BSC otorga a los superiores una visión más profunda sobre el rol de cada empleado y su papel en la organización¹⁰

Figura no. 7. Ejemplo del Balanced Scorecard (Tablero de mando integral).



Fuente: <https://es.wikipedia.org>

¹⁰ <http://www.sixtinagroup.com/bsc-y-evaluacion-desempeno-empleados/>

1.7 Pasos de una evaluación del desempeño

En el libro *“Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados”*, Martha Alles (2006) indica que existen tres pasos vitales para la implementación de una evaluación del desempeño. El primero consiste en definir el puesto y que dicha definición debe ser de mutuo acuerdo entre el supervisor y el supervisado, es decir, para poder evaluar el desempeño de un empleado en referencia a un puesto, el evaluador y el evaluado deben conocer las responsabilidades del mismo.

El segundo paso consiste en la propia evaluación del desempeño del puesto ya definido, y el tercer paso se trata de la retroalimentación que debe darse entre el supervisor y el supervisado, donde se expone los resultados de la evaluación y al mismo tiempo se realizan acuerdos para la corrección o mejoría de las oportunidades encontradas en los resultados de la evaluación.

En ese orden, Alles comenta que para analizar el desempeño de un empleado, hay tres momentos diferentes:

1. Fijar los objetivos, definiendo los criterios principales del puesto y las competencias. Estos objetivos deben ser claros y medibles en función a lo que se quiere lograr en el año a evaluarse.
2. Evaluación del progreso, es un espacio que se crea de manera periódica, para conocer el avance del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.
3. Reunión final de evaluación de los resultados, donde se exponen los resultados al final del periodo evaluado.

1.8 Entrevista de evaluación

Es la entrevista que se da entre el supervisor y el supervisado para revisar los resultados de la evaluación realizada y encontrar los puntos de mejora o áreas a reforzar, con el objetivo de hacer planes para corregir esos puntos. (Dessler, 2009)

La entrevista de evaluación tiene varios propósitos:

- Dar al evaluado la oportunidad de saber lo que su supervisor espera de él.
- Ofrecer al evaluado la oportunidad de conocer su desempeño y compararlo con el desempeño esperado.
- Acordar en conjunto, supervisor y supervisado, las medidas que se tomaran para mejorar o corregir el desempeño insatisfactorio.
- Debido a este acercamiento, la relación entre el supervisor y el supervisado se solidifica, contribuyendo a la honestidad y comprensión en el trabajo.
- Evita la incertidumbre que se presenta cuando un supervisado no recibe orientación acerca de su trabajo de parte de su supervisor. (Chiavenato, 2011)

Para garantizar la efectividad de una entrevista del desempeño, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con antelación al evaluado.
- Comunicar al evaluado que la finalidad de la entrevista es para mejorar su desempeño.
- La reunión debe realizarse en privado y tratar de no haber interrupciones.
- El evaluador debe ser lo más específico posible, facilitando la comprensión al evaluado.
- La retroalimentación per se, debe ser orientada al desempeño, no a la persona.
- Definir y explicar cuáles son las tareas a emprender para el mejoramiento del desempeño.
- La entrevista debe terminar resaltando los aspectos positivos del desempeño del evaluado. (Guerrero C., 2014)

1.9 La evaluación de 360 grados

La utilización de este instrumento tuvo sus inicios a mediados de los años 80's, para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este tipo de evaluación viene a romper con la tradicional forma de evaluar "el supervisor es la única persona que puede evaluar a sus subordinados", y ofrece una nueva forma de evaluar, donde intervienen otras personas que conocen al empleado y lo ven actuar, como son los pares, subordinados, clientes internos y proveedores.

Esta herramienta puede ser utilizada en otros aspectos de la organización, debido a que arroja de forma sistemática, los puntos de vistas de diferentes personas, en relación al desempeño de un empleado, de un departamento o de la organización completa, lo que permite mejorar el desempeño de los mismos y a la vez, optimizar los resultados de la empresa. (Cordova Conde, 2012)

De acuerdo con Martha Alles (2006), la evaluación de 360 grados es una herramienta que permite que un empleado sea evaluado por su entorno en general, sus jefes, pares y subordinados, además de los proveedores y clientes con los que se relaciona, tal como se muestra en la figura 8. Mientras más personas evalúan al empleado, mejor será la fiabilidad de la evaluación.

Figura no. 8. Integrantes en la evaluación del desempeño de 360 grados.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño con la técnica de 360° es reunir retroalimentación de todos los clientes del empleado.



Fuente: www.google.com

La evaluación del desempeño de 360 grados posee ventajas y desventajas, como todo sistema de evaluación. Las ventajas de la evaluación 360 son principalmente que:

- Se obtiene información de varias perspectivas, haciendo la información más fiable
- La calidad de la información es mayor, ya que se obtiene de personas directamente relacionadas con el empleado
- Permite reducir los prejuicios y sesgos, ya que no se obtiene la información de una sola persona sino todas las relacionadas con ella
- La retroalimentación es muy importante en este caso y fomenta el desarrollo del empleado

La evaluación 360 tiene desventajas como que:

- Es un sistema más complejo.

- Puede haber opiniones que entren en conflicto o diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación no siempre es buena.
- Se requiere capacitación para hacerlo con mayor eficacia.
- Lleva su tiempo y cuesta implementar.¹¹

Para realizar un proceso de evaluación de 360 grados, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Preparación

- Planificación de cada paso y definición de tiempos para la ejecución del proceso.
- Analizar las competencias, tanto cardinales como específicas, críticas del puesto y la organización.
- Analizar las conductas que evaluarán las competencias.
- Definir: formatos de evaluación, quienes evaluarán y quienes serán evaluados, tiempos, entre otros aspectos.

2. Sensibilización

- Dar a conocer a las personas que intervienen en el proceso, los beneficios de la evaluación 360 grados y el impacto que genera en la empresa.
- Reducir la tensión emocional del evaluado, debido a la ansiedad que provoca el saber que será observado.

3. Proceso de evaluación

- Enviar los formatos de evaluación a los evaluadores, para realizar el proceso de evaluación.
- El llenado de estos formatos puede ser de forma manual o por un software en línea que administra el proceso, de una forma más práctica y rápida.

¹¹ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4049/la-evaluacion-360>

4. Recolección de datos

- Luego de completar las evaluaciones, inicia el proceso de recolección de los formatos para la extracción y procesamiento de datos.

5. Reporteo

- Sintetizar la información para presentar de forma lógica y estructurada, que ayude al proceso de retroalimentación.
- Convertir la información en estadísticas de tendencias y resultados de cada evaluado, lo cual facilita la comprensión de la información.

6. Retroalimentación

- Retroalimentar al evaluado de forma correcta y con un enfoque positivo.
- Enfatizar en el crecimiento profesional y personal del evaluado.
- La manera en cómo se realice este proceso, influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

7. Planes de desarrollo

- Desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, a fin de corregir o mejorar las oportunidades detectadas.
- Las deficiencias encontradas suelen agruparse en ítems como el conocimiento, las actitudes, las habilidades y los valores, en ese sentido, cualquiera de estas oportunidades puede ser corregida si el evaluado tiene la actitud positiva para hacerlo. (Human Smart).

Para concluir con la efectividad este proceso, el evaluado debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Además de interiorizar y luego comprometerse con cumplir con las acciones concretas para mejorar los puntos que se necesiten.

Es por esto que, la validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de los errores que se puedan presentar. (Soria del Río, 2014)

1.10 Factores ambientales que influyen en el proceso de evaluación del desempeño

A pesar de que el sistema de evaluación del desempeño brinda beneficios a la organización en general, hay que tomar en consideración algunos factores ambientales externos e internos que influyen en el proceso:

R. Wayne Mondy (2010) nos habla de factores externos como:

- La discriminación en cuanto a usar métodos de evaluación que de un efecto negativo ante solo un grupo de personas. Esta discriminación la ley la rechaza.
- El sindicato, el cual es propenso a no agradarle los sistemas de evaluación del desempeño, ya que para otorgar aumentos salariales o promociones, estos dan mucho peso a la antigüedad del empleado y por lo regular, los resultados de las evaluaciones del desempeño, son tomados para retribuir al empleado en la medida del desempeño presentado.

Asimismo comenta, que hay otros factores dentro del ambiente interno que afectan también al proceso de evaluación del desempeño, como lo es:

- La cultura corporativa, ya que de acuerdo a como esté orientada, puede apoyar u obstaculizar el proceso de evaluación. Esto se debe a que si la cultura no está afianzada en el compromiso y la confianza, genera desmotivación y por ende, no fomenta el alto desempeño.

1.11 Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación

Snell y Bohlander (2012) afirman que son muchas las razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño fallan. Aquí se presentan los problemas más comunes:

- Que el supervisor que va a realizar la evaluación, no esté preparado adecuadamente.
- No asegurarse de que el empleado tenga objetivos claros al inicio de cada período de desempeño.
- Que el supervisor no conozca el desempeño del subordinado.
- Que no estén claros los estándares de desempeño.
- Que las evaluaciones entre los evaluadores tengan inconsistencias.
- No evaluar objetivamente el desempeño y dejarse llevar por la personalidad del subordinado.
- La presencia del efecto de halo, contraste u otros prejuicios de percepción
- Dar mayor énfasis al desempeño no adecuado.
- Que los evaluadores no sean subjetivos por no querer exponer los temas negativos al evaluado.
- Lenguaje inapropiado o pobre en las evaluaciones escritas.
- El poco análisis en cuanto a las causas de los problemas de desempeño.
- No saber retroalimentar.
- Que luego de ser retroalimentado, no se dé seguimiento ni coaching al evaluado.

CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISASHOP

En este capítulo, conoceremos acerca de la empresa Disashop: marco estratégico, historia, productos que comercializa, situación actual de la empresa, el desempeño de sus colaboradores, entre otros temas que facilitaran la comprensión de la necesidad de aplicación de la evaluación del desempeño.

2.1 Misión, visión y valores¹²

Misión. Comercializamos los productos y servicios de nuestros proveedores, aportando un valor añadido al punto de venta para dar el mejor servicio al consumidor final.

Visión. Ser líderes mundiales en la distribución electrónica de productos de consumo masivo, acompañando a nuestros colaboradores en su expansión, siendo una marca reconocida para el consumidor final.

Valores:

- *Seguridad.* Trabajamos con rigor para ofrecer servicios de calidad, aportando seguridad a nuestros proveedores, distribuidores, puntos de venta y clientes finales.
 - *Compromiso.* Persiguiendo la satisfacción y calidad del servicio a nuestros proveedores, distribuidores, puntos de venta y clientes finales.
 - *Cercanía.* Nos mostramos como somos, con un trato directo.
 - *Adaptabilidad.*
- ✓ Ante los cambios del entorno, anticipando necesidades y encontrando soluciones innovadoras.

¹² www.disashop.com

- ✓ A la aparición de nuevas tecnologías, implantando procesos, productos y servicios proactivamente.
- ✓ Ofreciendo soluciones dinámicas adaptadas a las necesidades de los clientes.

2.2 Historia

Disashop es una multinacional líder en distribución de productos electrónicos prepago.

Inició en el año 2001, con la constitución de Disa Consulting SL en A Coruña, España. Ya para el año 2005, tenía su Data Center propio y su plataforma transaccional, además de constituir a Disa Consulting Dominicana, CXA, en la República Dominicana.

En los años 2006- 2007, dio un nuevo paso creando conexión directa con operadores de red en MNO España. Al siguiente año, 2008, obtuvo su plataforma de operaciones logísticas en el municipio Coirós en A Coruña, España.

En el 2010, Disa Consulting logra ser líder en ventas de recarga electrónica prepago en los mercados de España y República Dominicana, cambiando su denominación a Disashop SL.

Para el año 2011, obtiene su segundo Data Center, con su plataforma redundada de alta disponibilidad, que junto al primer data center, garantiza a los clientes y partners el mejor servicio.

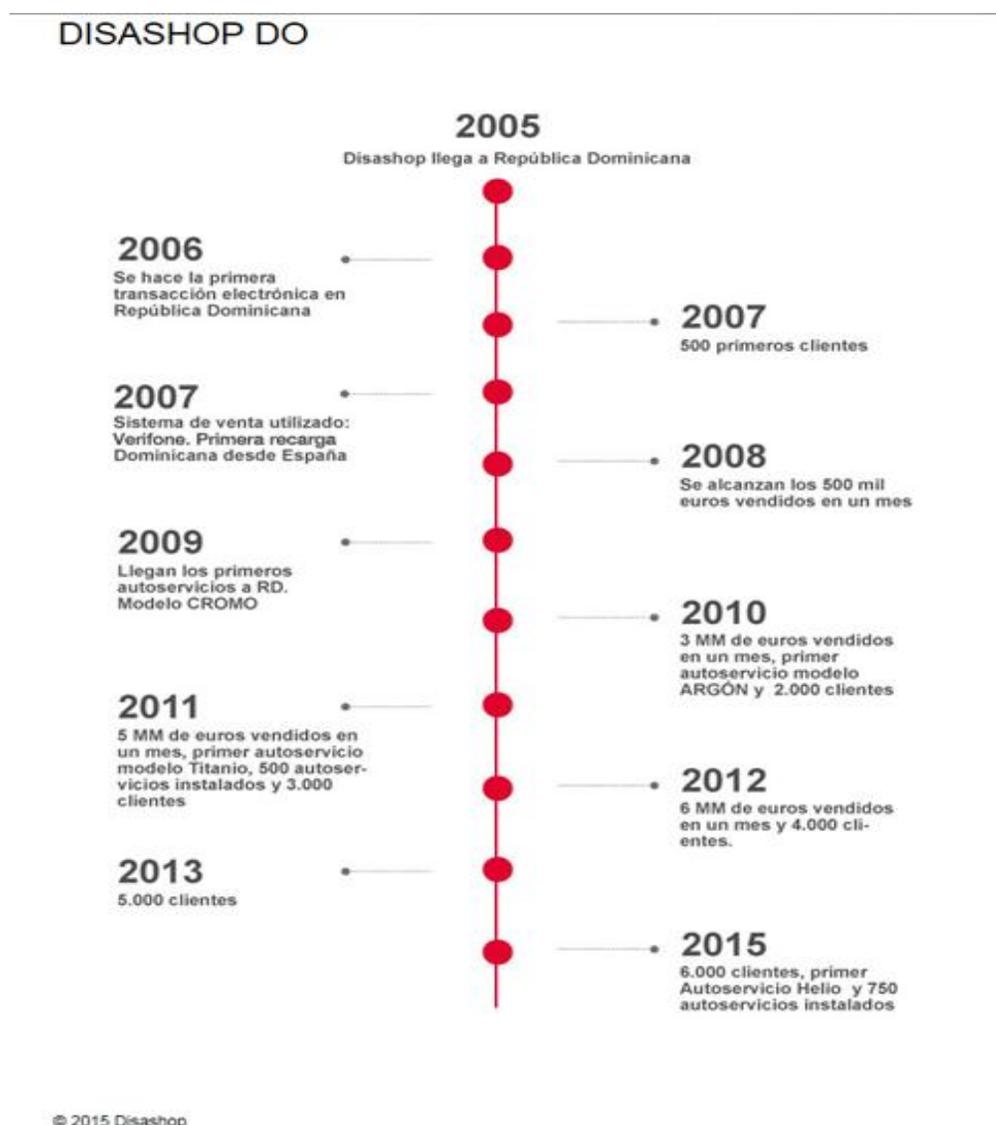
En el 2012, constituye Disashop Perú SAC y Disashop USA INC.

En el 2014, abre una nueva sede corporativa en Oleiros, A Coruña, y constituye a Disashop Colombia SAS.

Actualmente, constituyó a Disashop Ecuador Services Oleriros S.A, y trabaja con los principales operadores de telecomunicaciones y medios de pago electrónicos del mundo.

Cuenta con una red comercial de 52.000 puntos de venta repartidos en los 6 países en los que opera, llegando a más de 19 millones de clientes finales con 433 millones de euros en ventas. (Disashop, 2015)

Figura no. 9 Trayectoria de Disashop en República Dominicana.



Fuente: www.disashop.com

2.3 Competencias de la Organización¹³

- **Comunicación efectiva:** Acto de darse a entender correctamente, a través de buenas destrezas, a fin de lograr el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.
- **Orientación al logro:** Preocupación por lograr los objetivos y sobrepasar estándares establecidos en cantidad y calidad.
- **Trabajo en equipo:** Habilidad para trabajar con otros, cooperar, aportar y crear la sinergia necesaria para lograr un objetivo en común.
- **Vocación de servicio:** Actitud para dar lo mejor de sí; colaborando, ayudando y asistiendo a otros, con la finalidad de obtener un resultado positivo.
- **Integridad:** Modelar la honradez y actuar con rectitud para sí mismo y los demás.

2.4 Estructura organizativa actual de la empresa¹⁴

La estructura organizativa de Disashop está basada en el engranaje de áreas administrativas y operativas, esenciales para proporcionar el mejor servicio.

Cuenta con la Dirección General, que es el nivel jerárquico mayor, siete encargados departamentales: Distribución y Ventas, Almacén y Taller, Soporte Técnico / Autoservicio, Call Center / Atención al Cliente, Call Center Internacional / Agentes, Mercadeo y Administración. Este último, además de otros rubros, es la responsable de la Gestión de los Recursos Humanos.

¹³ www.disashop.com

¹⁴ www.disashop.com

Luego de estos, se encuentran niveles de supervisión, técnicos, ejecutivos de ventas, mensajería, entre otros.

Figura no. 10. Organigrama empresa Disashop en República Dominicana



Fuente: Oficina Disashop en República Dominicana, departamento de Administración.

2.5 Productos y servicios que ofrecen¹⁵

Entre los servicios que ofrecen se encuentran las recargas de móviles nacionales e internacionales, la venta de tarjetas SIM, tarjetas telefónicas internacionales, medios de pago electrónico, el pago de facturas y la venta de seguros.

Además, ofrece soluciones específicas para empresas, como el outsourcing de transacciones electrónicas y el diseño y fabricación de terminales autoservicio personalizadas.

¹⁵ www.disashop.com

Figura 11. Productos que ofrece la empresa Disashop: Sistemas de recargas.

disashop

 **SISTEMAS DE RECARGAS**

| <u>DATÁFONOS</u> | <u>DISASHOP PC</u> | <u>AUTOSERVICIOS</u> | <u>CELULARES</u> |
|---|--|---|--|
| <p>GPRS: La alternativa para clientes sin línea de teléfono ni acceso a Internet.</p> <p>Ethernet: Funciona mediante conexión ADSL o línea analógica.</p> | <p>Las recargas se realizan a través de un sencillo programa que se instala en una computadora con acceso a Internet.</p> | <p>No requiere atención personal ya que el usuario es quien hace su propia recarga.</p> | <p>Ideales para negocios que no poseen internet ni líneas telefónicas.</p> |
|  |  |  |  |
| 2,600 Puntos de Venta | 1,800 Puntos de Venta | 670 Puntos de Venta | 300 Puntos de Venta |

Fuente: www.disashop.com.do

Figura 12. Productos que distribuye la empresa Disashop: Recargas nacionales.



Fuente: www.disashop.com.do

2.6 Problemática de la investigación

Actualmente la empresa Disashop, distribuidora de productos electrónicos prepago, cuyo propósito es contar con una plataforma que viabilice la obtención de recargas telefónicas en cualquier lugar donde se encuentre instalado uno de los dispositivos electrónicos, requiere de la colaboración de cada uno de sus empleados, quienes desde su posición son responsables de trabajar en equipo para ofrecer los productos y servicios que comercializan con un alto nivel de calidad.

No obstante, esta organización a pesar de poseer un esquema poco estructurado para medir solo algunos indicadores de gestión del comportamiento laboral mensualmente, no satisface las necesidades que tiene la empresa de conocer a fondo si los esfuerzos que realizan sus empleados, cumplen con los

objetivos propuestos según su contribución individual, en función a mejorar los procesos, conocer sus fortalezas y sacarle mayor provecho, trabajar sus debilidades, incentivar a la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, capacitar a los empleados y desarrollar su potencial, con la finalidad de obtener mayores resultados para la organización y servir como elementos de motivación para el capital humano.

Por el contrario, existe una alta rotación, falta de compromiso con la empresa, desmotivación de los empleados, poca comunicación y en muchos casos un nivel bajo de desempeño.

En ese sentido, se propone realizar un estudio con el propósito de implementar un sistema de evaluación que conocer los intereses de la empresa y el empleado, que permita crear un entorno laboral estimulante, en el que los colaboradores puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades, contribuyendo al logro de las metas organizacionales.

2.7 Aspectos metodológicos

2.7.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que pretende describir la situación presente acerca del desempeño de los colaboradores de la empresa Disashop y establecer un sistema de medición que contribuya al logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de sus empleados.

2.7.2 Método de investigación

El método de investigación a utilizar es el deductivo, debido a que se estudiarán los componentes particulares de la situación actual la empresa Disashop, para conocer la causa y efecto del desempeño de los colaboradores de la empresa.

2.7.3 Fuentes

Las fuentes a utilizar en esta investigación son:

- *Primarias*, ya que se estará levantando información directamente del personal de la empresa Disashop, específicamente del área de Gestión y Recursos Humanos y las áreas claves de la misma.
- *Secundarias*, porque se utilizarán libros de textos acerca de la administración de los recursos humanos, desempeño por competencias, bibliografías sobre el comportamiento organizacional, folletos sobre evaluación del desempeño, entre otros documentos relacionados a la gestión del capital humano.

2.7.4 Técnicas

La técnica utilizada para el levantamiento de la información será la encuesta, la cual permitirá conocer la valoración que tienen los empleados acerca de su desempeño y el conocimiento de sus funciones. En ese sentido, se realizarán encuestas a la totalidad de la población, 40 empleados.

No obstante, se realizará una prueba a un empleado, el cual se someterá a una evaluación de 360 grados, donde participaran su supervisor, un compañero, un cliente externo y su autoevaluación. Esto como sugerencia de la Asesora de esta investigación, con el objetivo de servir como modelo de aplicación

2.7.5 Tratamiento de la información

Luego de recolectada la información a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Disashop, se tabulará y analizará la información para presentar los resultados en un informe final. Dicha información servirá para conocer si efectivamente la empresa requiere un sistema de evaluación del desempeño.

2.8 Instrumento para la recolección de los datos

El instrumento a utilizar para la recolección de los datos es la evaluación del desempeño de 360 grados. La misma se aplicará con el método de Administración por Objetivos, lo que permite una fácil comprensión de la encuesta.

Este cuestionario autoadministrado, ofrece las respuestas para una única selección que consiste en una escala de valoración de 5 puntos:

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

2.9 Tabulación y análisis de las preguntas

Las preguntas expuestas en la evaluación de desempeño fueron segmentadas por dos grupos: indicadores de gestión y destrezas y habilidades. En estos grupos se encuentran una serie de competencias técnicas y conductuales que permiten conocer la percepción de los empleados acerca de su propio desempeño, en cuanto a los objetivos de la empresa y los valores y competencias que la organización ha definido como institucionales y que los empleados deben poseer.

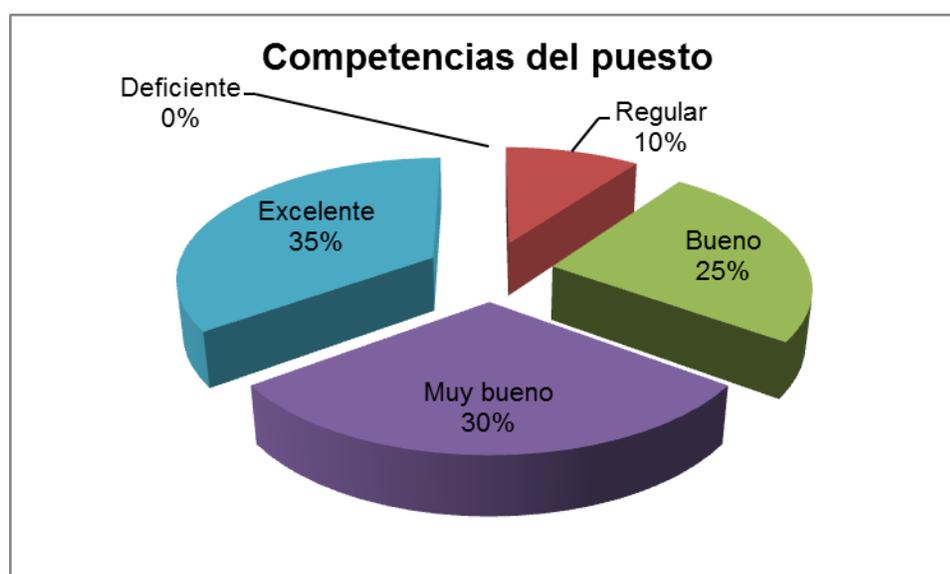
También, el cuestionario tiene una tercera parte, donde el colaborador puede opinar abiertamente sobre deseo de superación, fortalezas y debilidades y su desempeño.

2.9.1 Resultados de la evaluación suministrada

Tabla 1. Resultados de la pregunta 1.

| Competencias del puesto | | |
|-------------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 4 | 10.0% |
| Bueno | 10 | 25.0% |
| Muy bueno | 12 | 30.0% |
| Excelente | 14 | 35.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 1. Resultado tabla no. 1.



Fuente: Tabla no. 1.

Con relación a las competencias del puesto, el 65% de la población indicó que poseen los conocimientos y destrezas que requieren para desempeñar efectivamente su puesto, el 25% posee los conocimientos pero en niveles más bajo y el 10% manifestaron que efectivamente necesitan mejorar los conocimientos de su puesto.

Tabla 2. Resultados de la pregunta 2.

| Trabajo en equipo | | |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 4 | 10.0% |
| Bueno | 6 | 15.0% |
| Muy bueno | 18 | 45.0% |
| Excelente | 12 | 30.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 2. Resultado tabla no. 2.



Fuente: Tabla no. 2.

Para la competencia de trabajo en equipo, el 75% de los colaboradores expresaron que participan en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrollan estrategias en relación a sus colegas y supervisores. Sin embargo, el 15% indicó que poseen la competencia pero con oportunidades de mejora y el 10% manifestó un nivel regular para esta competencia, es decir, necesita trabajar en ella para alcanzar el nivel deseado por la empresa.

Tabla 3. Resultados de la pregunta 3.

| Trabajo con otras organizaciones | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 2 | 5.0% |
| Bueno | 4 | 10.0% |
| Muy bueno | 20 | 50.0% |
| Excelente | 14 | 35.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 3. Resultado tabla no. 3.



Fuente: Tabla no. 3.

En lo que respecta al trabajo con otras organizaciones, el 85% de la población afirmó que mantienen una relación de colaboración con otras organizaciones, manejando un clima favorable de cooperación. Un 10% respondió que mantiene la relación de colaboración en un menor grado y un 5% manifestó la oportunidad de mejora que tienen sobre el particular.

Tabla 4. Resultados de la pregunta 4.

| Calidad | | |
|-------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 0 | 0.0% |
| Bueno | 8 | 20.0% |
| Muy bueno | 12 | 30.0% |
| Excelente | 20 | 50.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 4. Resultado tabla no. 4.



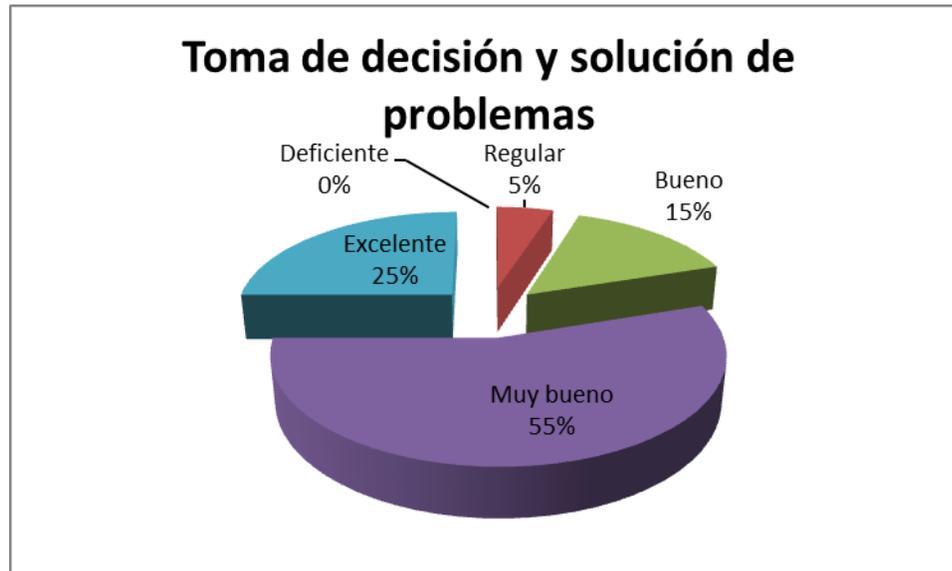
Fuente: Tabla no. 4.

El 80% de los colaboradores consideraron que controlan cuidadosamente su trabajo, revisando cada una de los pasos a dar, a fin de buscar la excelencia. Por otro lado, el 20% restante, asegura que puede mejorar en este indicador.

Tabla 5. Resultados de la pregunta 5.

| Toma de decisión y solución de problemas | | |
|--|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 2 | 5.0% |
| Bueno | 6 | 15.0% |
| Muy bueno | 22 | 55.0% |
| Excelente | 10 | 25.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 5. Resultado tabla no. 5.



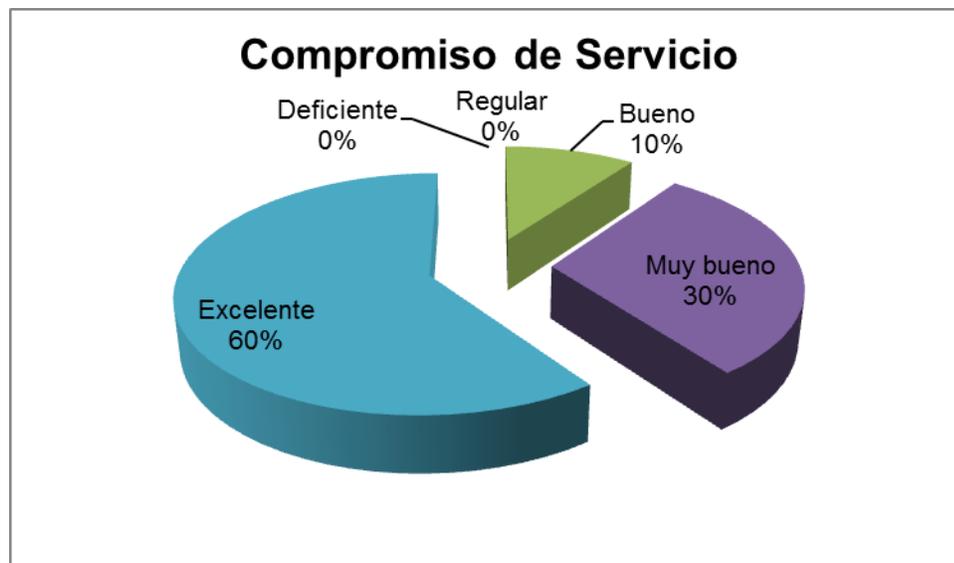
Fuente: Tabla no. 5.

En cuanto a la toma de decisión y la solución de problemas, el 80% de la población indico que saben identificar los problemas y buscar soluciones para ellos. Además de poseer habilidades para la correcta toma de decisiones. El 15% de los empleados, tienen una oportunidad de mejora para estas competencias que deben poseer en un mayor grado y el 5% restante considera que la misma debe ser manejada para lograr una buena toma de decisión y solucionar los problemas que se presentan en sus respectivos puestos de trabajo.

Tabla 6. Resultados de la pregunta 6.

| Compromiso de Servicio | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 0 | 0.0% |
| Bueno | 4 | 10.0% |
| Muy bueno | 12 | 30.0% |
| Excelente | 24 | 60.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 6. Resultado tabla no. 6.



Fuente: Tabla no. 6.

Referente al compromiso con el servicio ofrecido por parte de los empleados de la empresa, el 90% piensa que están en el nivel requerido por la organización. El 10% restante considera que puede ser mejor.

Tabla 7. Resultados de la pregunta 7.

| Iniciativa y excelencia | | |
|-------------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 2 | 5.0% |
| Bueno | 6 | 15.0% |
| Muy bueno | 12 | 30.0% |
| Excelente | 20 | 50.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 7. Resultado tabla no. 7.



Fuente: Tabla no. 7.

El 85% de los colaboradores manifestaron que poseen altos niveles de iniciativa en cuanto a aprender nuevas habilidades y expandir sus horizontes. Además de tener un alto desempeño y promover la innovación. El 15% restante expresaron su nivel medio en este sentido y el otro 5% la necesidad imperante de mejorar en ambos factores.

Tabla 8. Resultados de la pregunta 8.

| Integridad | | |
|-------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 0 | 0.0% |
| Bueno | 0 | 0.0% |
| Muy bueno | 8 | 20.0% |
| Excelente | 32 | 80.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 8. Resultado tabla no. 8.



Fuente: Tabla no. 8.

En cuanto a la integridad de los empleados, el 100% afirmó que son personas honestas y responsables en su entorno laboral, procurando siempre la transparencia en la administración de los recursos.

Tabla 9. Resultados de la pregunta 9.

| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 6 | 15.0% |
| Bueno | 2 | 5.0% |
| Muy bueno | 10 | 25.0% |
| Excelente | 22 | 55.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 9. Resultado tabla no. 9.



Fuente: Tabla no. 9.

En la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales, competencias necesarias para el desempeño de cualquier puesto de trabajo en la organización, el 80% de la población confirmó su alta relación con estas competencias, sin embargo, solo el 5% necesita mejorarla y un 15% debe esforzarse por ejercitar dichas competencias, ya que son claves para la misión y visión de la empresa.

Tabla 10. Resultados de la pregunta 10.

| Supervisión | | |
|-------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 0 | 0.0% |
| Bueno | 2 | 16.7% |
| Muy bueno | 2 | 16.7% |
| Excelente | 8 | 66.7% |
| TOTAL | 12 | 100.0% |

Gráfico 10. Resultado tabla no. 10.



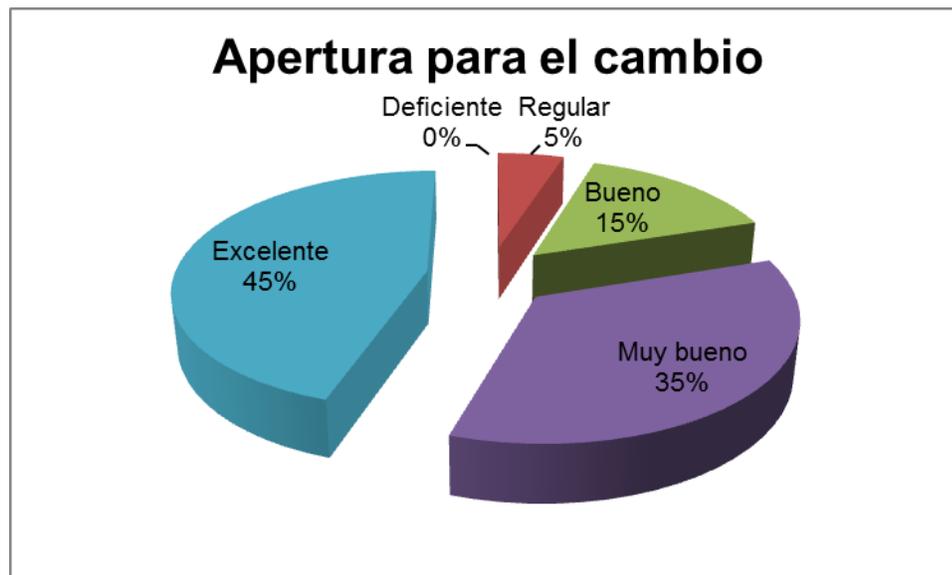
Fuente: Tabla no. 10.

Esta pregunta fue dirigida sólo al personal con nivel de supervisión, en total fueron unos doce colaboradores, de los cuales el 83% manifestó que se esfuerza por inducir al personal bajo su mando a desempeñarse al máximo de sus capacidades, les apoya en sus trabajos y les provee claramente las informaciones que necesitan para ejecutar las tareas encomendadas. El 17% restante, posee estas habilidades en un menor grado, por lo que se debe trabajar para alcanzar el nivel requerido para alcanzar las metas trazadas por la empresa.

Tabla 11. Resultados de la pregunta 11.

| Apertura para el cambio | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Deficiente | 0 | 0.0% |
| Regular | 2 | 5.0% |
| Bueno | 6 | 15.0% |
| Muy bueno | 14 | 35.0% |
| Excelente | 18 | 45.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 11. Resultado tabla no. 11.



Fuente: Tabla no. 11.

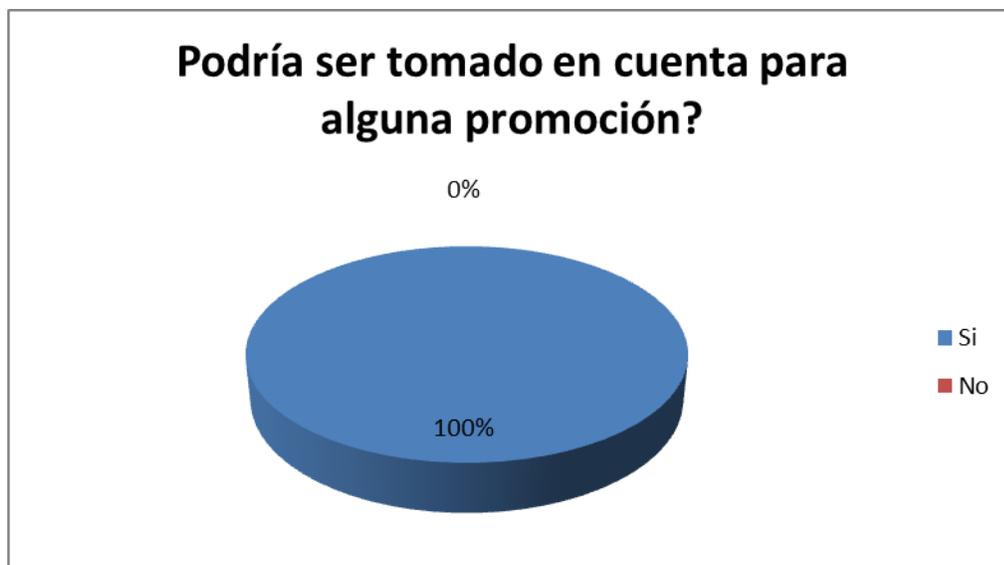
En respuesta a la habilidad de abrirse al cambio, el 80% de los colaboradores expresaron su comprensión hacia los puntos de vista de los demás, indicando que solicitan y reciben con respeto, la retroalimentación de sus compañeros de trabajo, aun si tienen diferencias de opinión. El 15% de los encuestados, indicaron su oportunidad de mejora en cuanto a esta habilidad y el 5% restante, expresó la necesidad de abrirse al cambio, escuchando y aceptando la retroalimentación de los demás, de una forma más adecuada.

Los resultados que presentamos a continuación, fueron recabados mediante preguntas abiertas. La ventaja de estas radica en que permite conocer las opiniones de una forma más objetiva por parte de los encuestados, debido a que estos tienen la libertad para expresar cualquier otro punto que no fue cubierto en las preguntas de selección elaboradas en la encuesta.

Tabla 12. Resultados de la pregunta 12.

| Podría ser tomado en cuenta para alguna promoción? | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Si | 40 | 100.0% |
| No | 0 | 0.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 12. Resultado tabla no. 12.



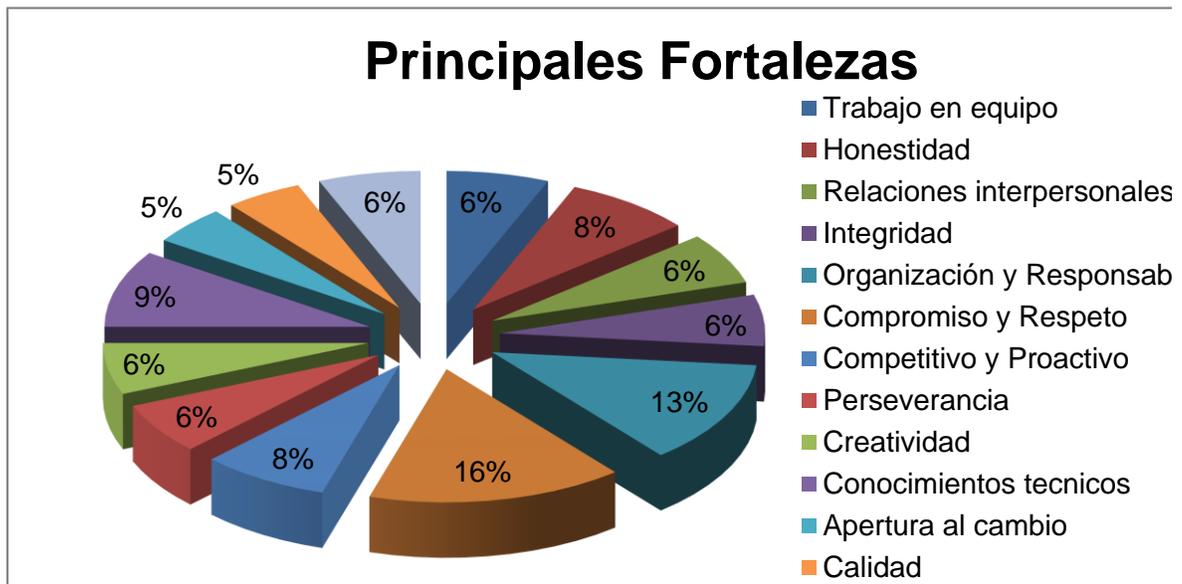
Fuente: Tabla no. 12.

Ante la pregunta de poder ser tomado en cuenta para una promoción dentro de la organización, el 100% de los encuestados consideraron poseer las destrezas y habilidades que lo hacen merecedores de una promoción.

Tabla 13. Resultados de la pregunta 13.

| Principales Fortalezas | | |
|--------------------------------|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Trabajo en equipo | 4 | 6.3% |
| Honestidad | 5 | 7.8% |
| Relaciones interpersonales | 4 | 6.3% |
| Integridad | 4 | 6.3% |
| Organización y Responsabilidad | 8 | 12.5% |
| Compromiso y Respeto | 10 | 15.6% |
| Competitivo y Proactivo | 5 | 7.8% |
| Perseverancia | 4 | 6.3% |
| Creatividad | 4 | 6.3% |
| Conocimientos técnicos | 6 | 9.4% |
| Apertura al cambio | 3 | 4.7% |
| Calidad | 3 | 4.7% |
| Puntualidad | 4 | 6.3% |
| TOTAL | 64 | 100.0% |

Gráfico 13. Resultado tabla no. 13.



Fuente: Tabla no. 13.

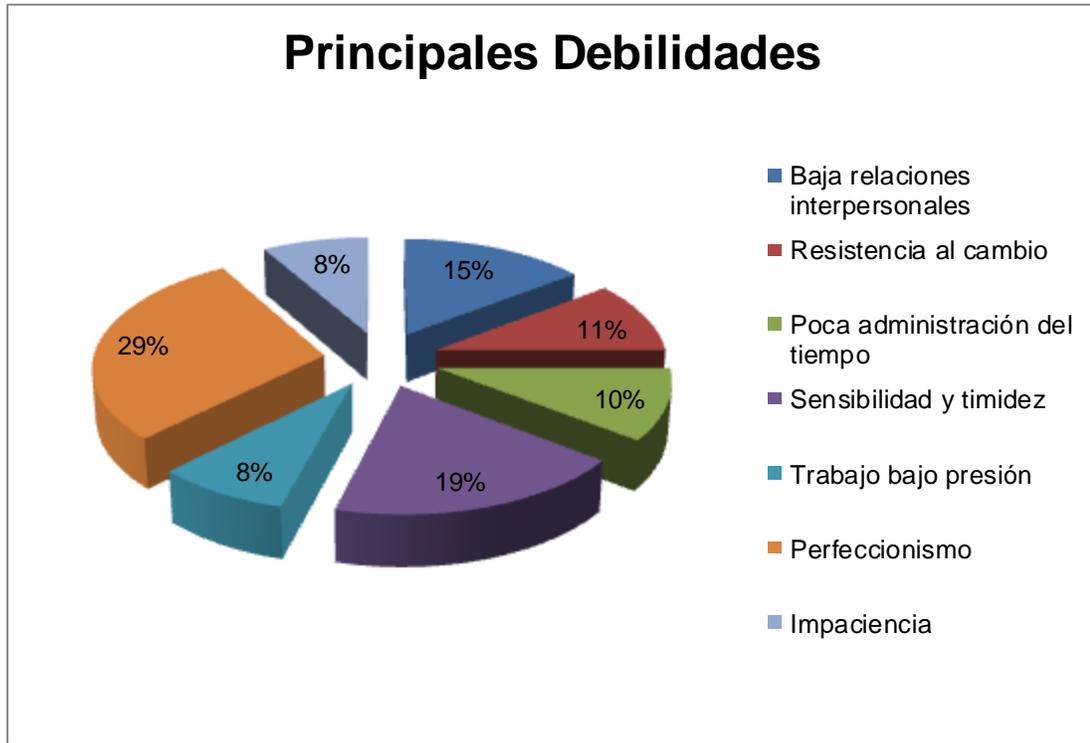
La segunda pregunta abierta consistía en dar a conocer cuáles son las principales fortalezas y debilidades del personal. En ese sentido, una de las fortalezas más marcadas que poseen los colaboradores de la empresa, según su criterio es un 29% a la organización, responsabilidad, compromiso y respeto. Seguido de los conocimientos técnicos, la competitividad y proactividad y honestidad, con un 9%, 8% y 7% respectivamente.

En el caso de las competencias, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, integridad, perseverancia, creatividad y la puntualidad, poseen un 38% en total. Luego como fortalezas menos comunes tenemos la apertura al cambio y la calidad con un 9%.

Tabla 14. Resultados de la pregunta 13.

| Principales Debilidades | | |
|--|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Baja relaciones interpersonales | 7 | 14.6% |
| Resistencia al cambio | 5 | 10.4% |
| Poca administración del tiempo | 5 | 10.4% |
| Sensibilidad y timidez | 9 | 18.8% |
| Trabajo bajo presión | 4 | 8.3% |
| Perfeccionismo | 14 | 29.2% |
| Impaciencia | 4 | 8.3% |
| TOTAL | 48 | 100.0% |

Gráfico 14. Resultado tabla no. 13.



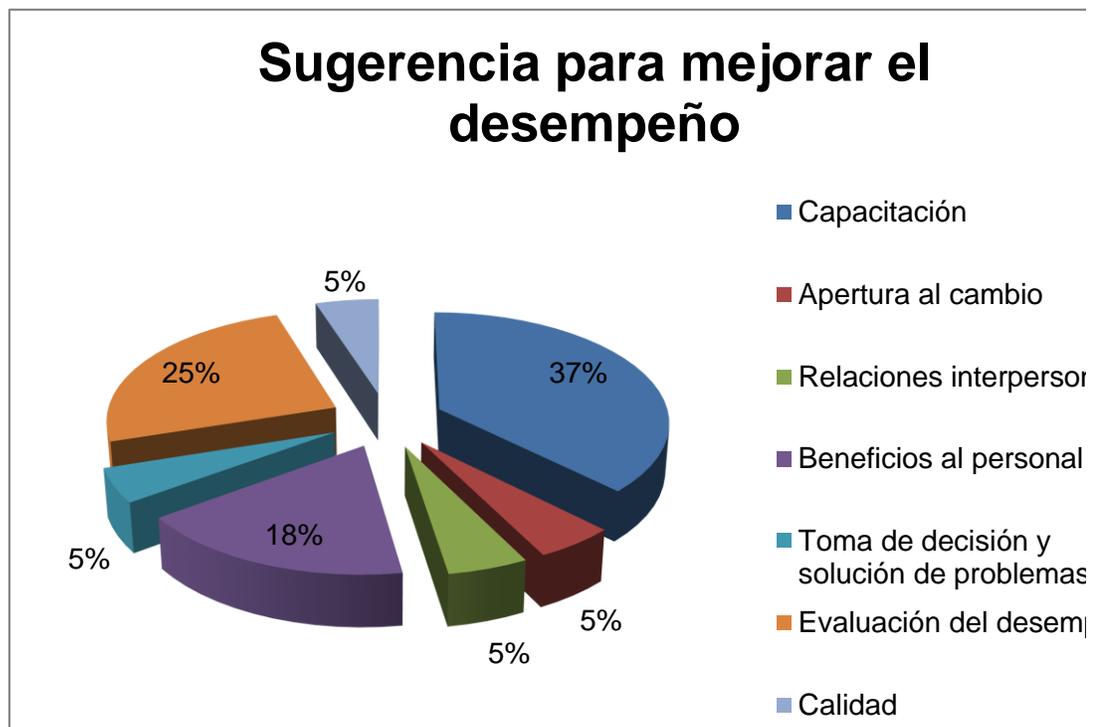
Fuente: Tabla no. 13.

Con respecto a las debilidades, el perfeccionismo, considerado como un aspecto negativo por los colaboradores de la empresa, obtuvo un 29% de la población encuestada. Seguido por la sensibilidad y la timidez con un 19% y el bajo nivel de relaciones interpersonales con un 15%. Un 21% lo tienen la resistencia al cambio y la poca administración del tiempo, y un 16% en factores como el trabajo bajo presión y la impaciencia.

Tabla 15. Resultados de la pregunta 14.

| Sugerencia para mejorar el desempeño | | |
|--|------------|---------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Capacitación | 15 | 37.5% |
| Apertura al cambio | 2 | 5.0% |
| Relaciones interpersonales | 2 | 5.0% |
| Beneficios al personal | 7 | 17.5% |
| Toma de decisión y solución de problemas | 2 | 5.0% |
| Evaluación del desempeño | 10 | 25.0% |
| Calidad | 2 | 5.0% |
| TOTAL | 40 | 100.0% |

Gráfico 15. Resultado tabla no. 14.



Fuente: Tabla no. 14.

En respuesta a ofrecer sugerencia para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización, el 37% de los encuestados respondieron que necesitan capacitación.

Además, surgió la necesidad de establecer un sistema de evaluación del desempeño que le ayude a desarrollarse y la forma de cómo mejorar la realización de sus funciones, este porcentaje fue de un 25%.

Por otro lado, los beneficios al personal, específicamente los días libres, fue el ítem que un 17% de los empleados manifestaron, seguido de la apertura al cambio, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la solución de problemas y la calidad, obtuvieron el 20% restante de la población.

Habiendo concluido con la exposición de todas las preguntas, cabe señalar que a pesar de que en las preguntas del 1 al 11 fueron muy puntuales y se resaltaron factores positivos expresados por los empleados, estos mismos factores surgieron nuevamente en las preguntas 12 a la 14, pero con una orientación menos positiva. Es decir, que en las preguntas abiertas los colaboradores fueron más directos, aunque muestra un poco de subjetividad en las respuestas.

Es por esto que fue contemplado, la aplicación de una encuesta de 360 grados, donde arrojará un resultado diferente a las mismas preguntas planteadas anteriormente, con la diferencia de que no solo será una autoevaluación, sino que intervendrá la evaluación del supervisor, el compañero y el cliente externo, logrando así, la objetividad y mayores resultados.

**2.9.2 Resultado de la evaluación del desempeño 360 grados
realizada a modo de prueba a un empleado de la empresa
Disashop**

Tabla 16. Resultados de la evaluación del desempeño 360 grados realizada a modo de prueba a un empleado de la empresa.

| Evaluación del desempeño de 360 grados / Colaborador Disashop | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|------------------------------------|
| Indicadores de Gestión / Destrezas y Habilidades | Autoevaluación | Compañero | Supervisor | Cliente externo |
| 1 Competencias del puesto | Muy bueno | Muy bueno | Bueno | Excelente |
| 2 Trabajo en equipo | Muy bueno | Bueno | Regular | N/A |
| 3 Trabajo con otras organizaciones | Muy bueno | Muy bueno | Bueno | Muy bueno |
| 4 Calidad | Bueno | Muy bueno | Regular | Muy bueno |
| 5 Toma de decisiones y solución de problemas | Muy bueno | Muy bueno | Regular | Muy bueno |
| 6 Compromiso de servicio | Muy bueno | Excelente | Deficiente | Muy bueno |
| 7 Iniciativa y excelencia | Bueno | Muy bueno | Regular | Muy bueno |
| 8 Integridad | Muy bueno | Muy bueno | Regular | Muy bueno |
| 9 Comunicación efectiva | Regular | Muy bueno | Bueno | Muy bueno |
| 10 Supervisión | N/A | N/A | N/A | N/A |
| 11 Apertura para el cambio | Muy bueno | Excelente | Regular | N/A |
| 12 Podría ser tomado en cuenta para alguna promoción? | Si | Si | No | Si |
| 13 Principales fortalezas | Honestidad, confiabilidad, amigable | Indeciso | Respeto, pasivo | Indeciso |
| 14 Principales debilidades | Mal carácter | Impaciencia | Rezagado, actitud negativa, poco servicio al cliente | Indeciso |
| 15 Sugerencia para mejorar el desempeño | Mejorar su desempeño | Ser más participativo en la toma de decisiones | Actitud positiva, optimista, leer, mostrar madurez, proactividad. | Trabajar la inteligencia emocional |

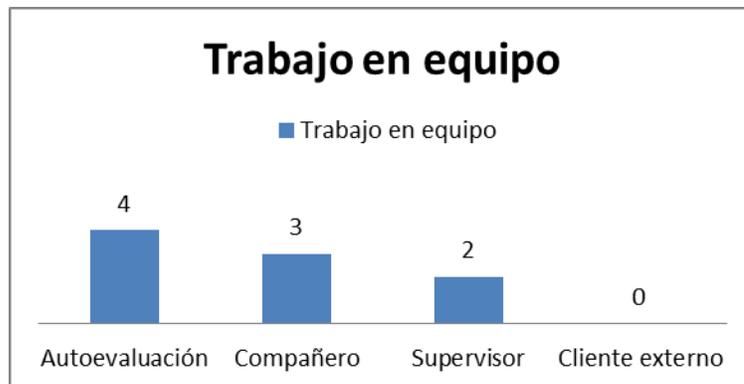
Gráfico 16. Resultado pregunta 1 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no.16.

Luego de haber realizado la evaluación del de desempeño de 360 grados, se percibe en la gráfica anterior que la respuesta ante la pregunta de si el colaborador posee los conocimientos y destrezas necesarias para realizar efectivamente sus funciones ha variado, en esta el supervisor del mismo considera que posee la competencia en una menor escala a diferencia de la respuesta del colaborador, como se muestra en la gráfica no. 1. No obstante, el compañero y el cliente externo, coinciden con el colaborador.

Gráfico 17. Resultado pregunta 2 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

Para este caso, en referencia a cómo responde el empleado frente a la competencia de trabajo en equipo, tanto el colaborador como el compañero y su supervisor, respondieron de forma diferente. En cuanto al cliente externo, esta pregunta no formaba parte del formulario suministrado. Ver anexo.

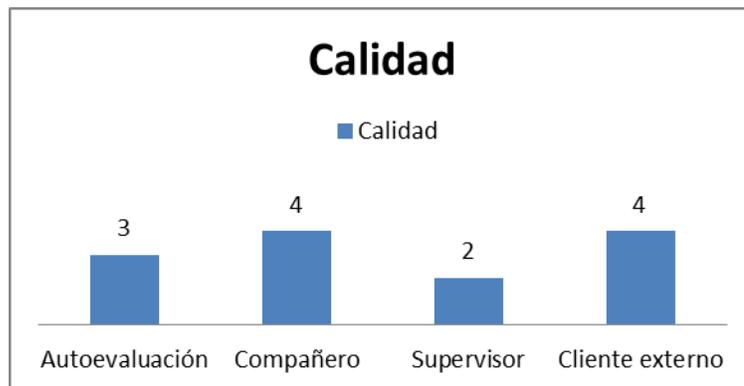
Gráfico 18. Resultado pregunta 3 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

En referencia al trabajo con otras organizaciones, a pesar de que el colaborador, compañero y el cliente externo, coinciden en su respuesta de “muy bueno”, el supervisor piensa que es una competencia en la que el empleado necesita mejorar.

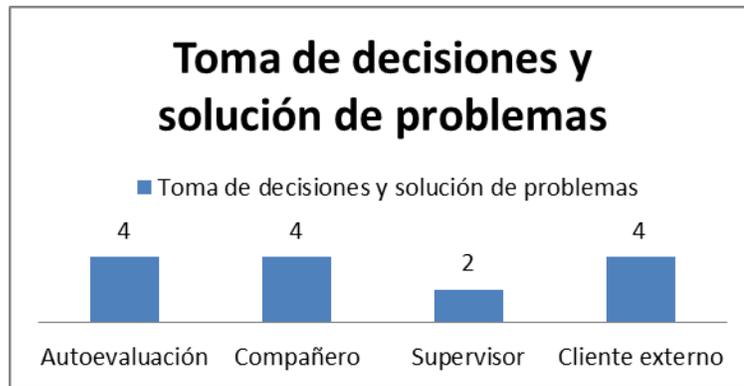
Gráfico 19. Resultado pregunta 4 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

De acuerdo a la gráfica anterior, el colaborador afirmó que ante la competencia de “calidad” tiene una oportunidad de mejora. El supervisor le atribuye una menor puntuación en ese sentido. Sin embargo, el compañero y el cliente externo, manifestaron su alto nivel de satisfacción con el colaborador en cuanto a la calidad del trabajo realizado.

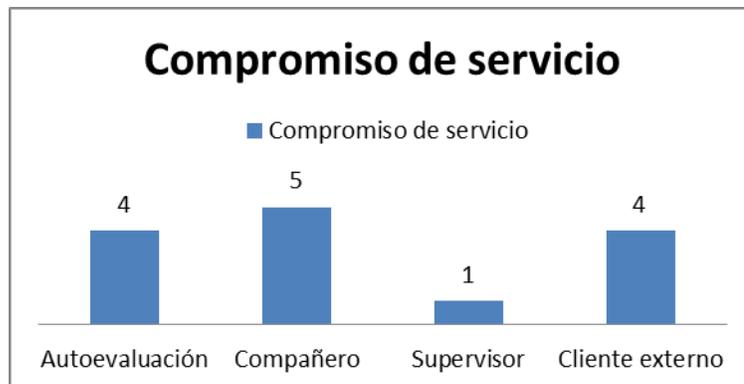
Gráfico 20. Resultado pregunta 5 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

Para la toma de decisiones y la solución de problemas, el colaborador, compañero y el cliente externo, coinciden en su respuesta de “muy bueno”, sin embargo, el supervisor piensa que es una competencia en la que el empleado necesita mejorar.

Gráfico 21. Resultado pregunta 6 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

Aunque el empleado, el compañero y el cliente externo aseguraron que tiene un alto nivel de compromiso con el servicio que ofrece, el supervisor no comparte la misma idea, considera que debe realizar un esfuerzo extraordinario para alcanzar los niveles esperados por la organización en cuanto a esta competencia.

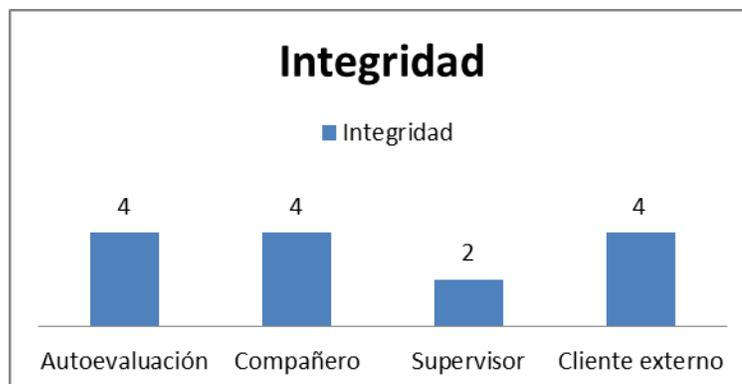
Gráfico 22. Resultado pregunta 7 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no.16.

El empleado, el compañero y el cliente externo nuevamente coinciden con que el empleado evaluado tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, no así el supervisor, quien confirma que el empleado posee un nivel muy bajo de esta cualidad.

Gráfico 23. Resultado pregunta 8 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

En cuanto a la integridad del empleado, existen también diferencias marcadas en cuanto a la opinión del mismo empleado, el compañero y el cliente externo, frente al supervisor, el cual considera requiere una mejora en la responsabilidad de las acciones que el empleado ejecuta y la relación que existe entre lo que dice y lo que hace.

Gráfico 24. Resultado pregunta 9 de la tabla no. 16.

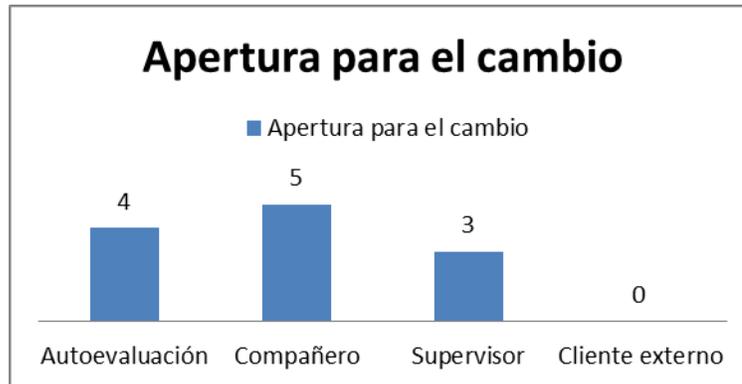


Fuente: Tabla no. 16.

La comunicación efectiva y las relaciones interpersonales, fueron dos factores e lo que el mismo colaborador considero debe esforzarse para mejorar. El supervisor, también considero que su capacidad para desarrollar efectivas relaciones de trabajo con todas las personas del entorno laboral debe cambiar. No obstante, el compañero y el cliente externo, afirman que las posee en un nivel satisfactorio.

La pregunta no. 10, enfocada a tratar la competencia de “supervisión”, para el caso de este colaborador, no fue evaluada, ya que el nivel del evaluado no es de supervisión.

Gráfico 25. Resultado pregunta 11 de la tabla no. 16.

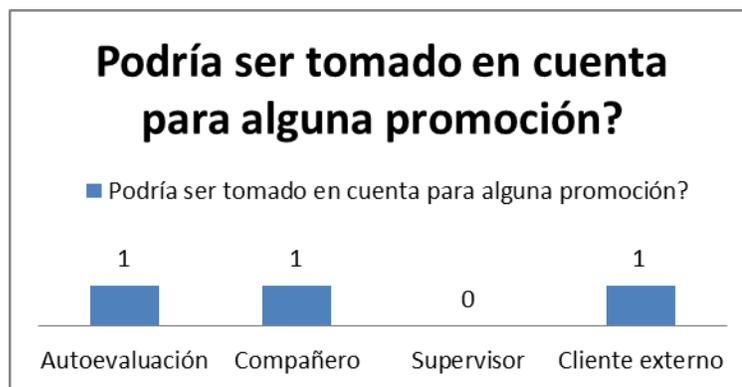


Fuente: Tabla no.16.

Referente a la apertura para el cambio que posee el empleado, el supervisor manifestó que requiere mejora, sin embargo, el compañero y el mismo empleado, afirmaron que están satisfechos con el manejo del colaborador en ese aspecto.

Por otro lado, esta pregunta no formaba parte del formulario suministrado al cliente externo. Ver anexo.

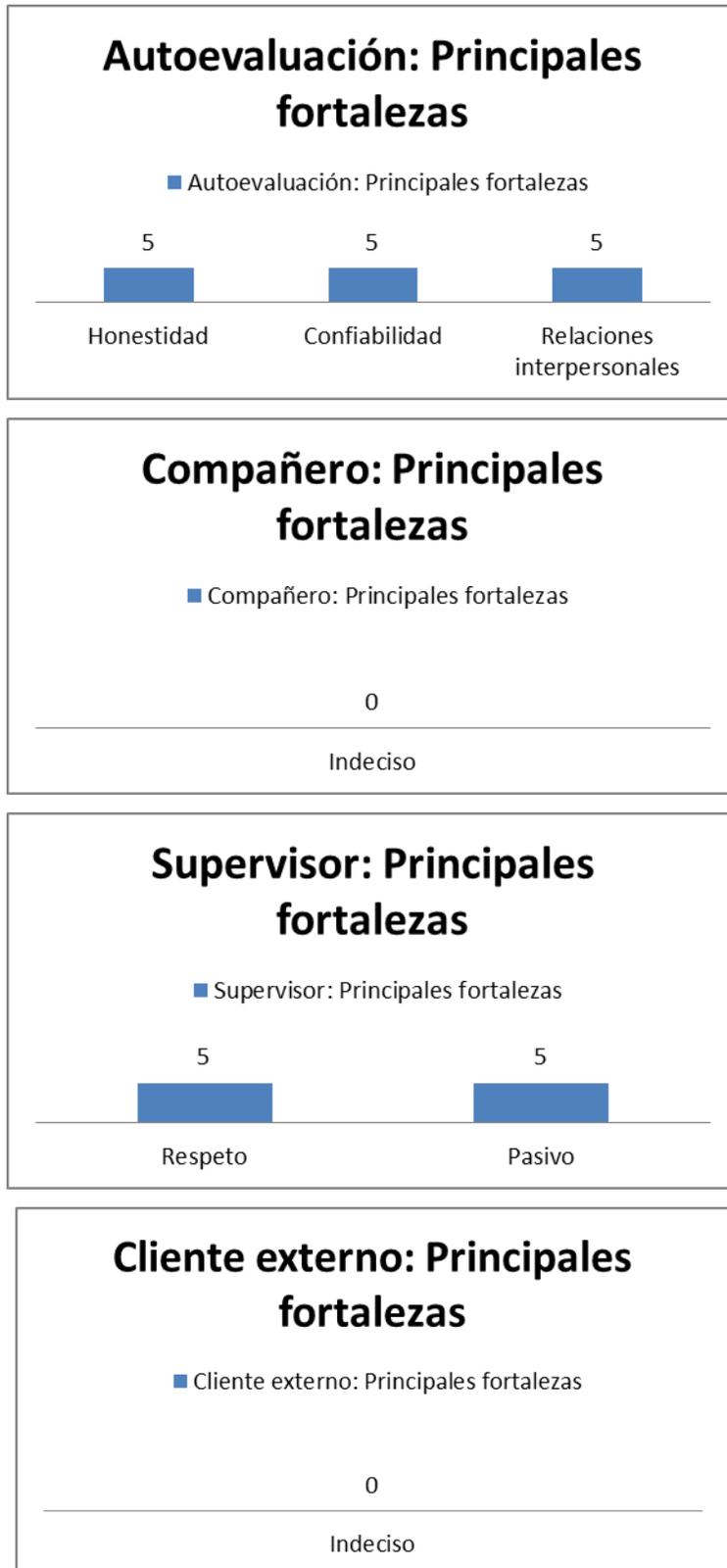
Gráfico 26. Resultado pregunta 12 de la tabla no. 16.



Fuente: Tabla no. 16.

Ante la pregunta de si el evaluado podría ser tomado en cuenta para alguna promoción, el compañero, el cliente externo y el mismo empleado, respondieron positivamente, no obstante, el supervisor del mismo considera que no debería ser tomado en cuenta.

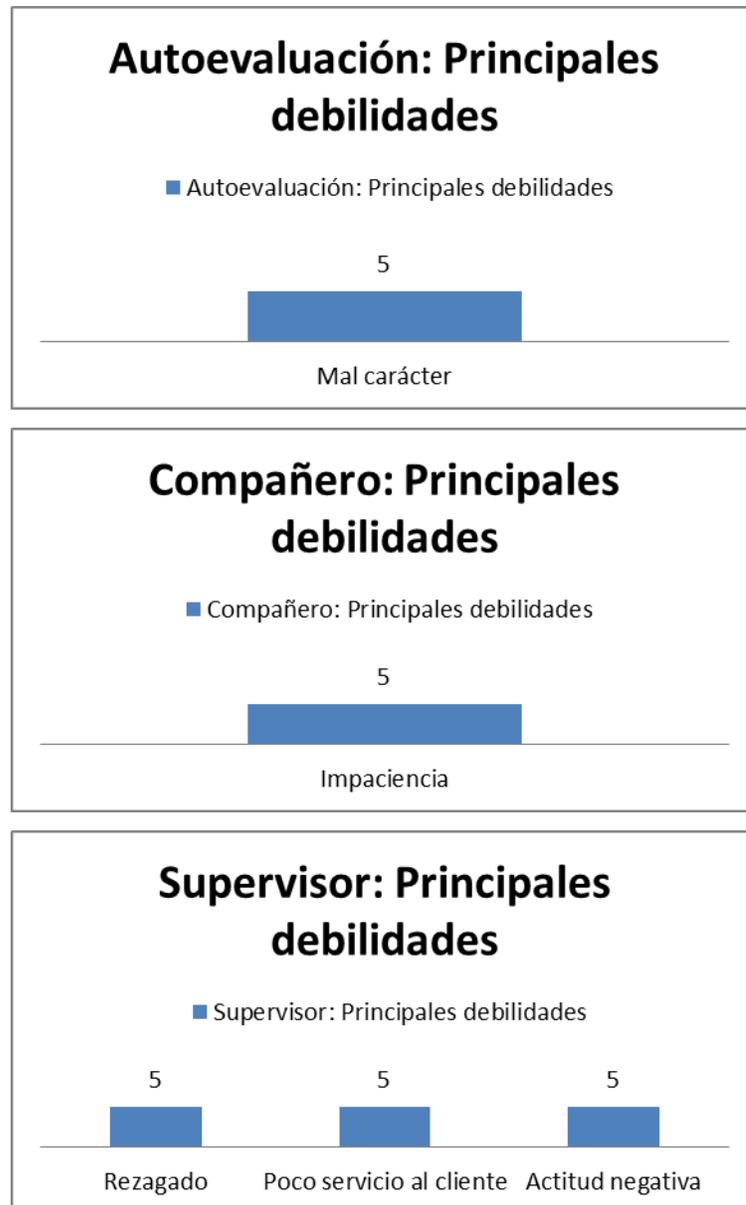
Gráfico 27. Resultado pregunta 13 de la tabla no. 16

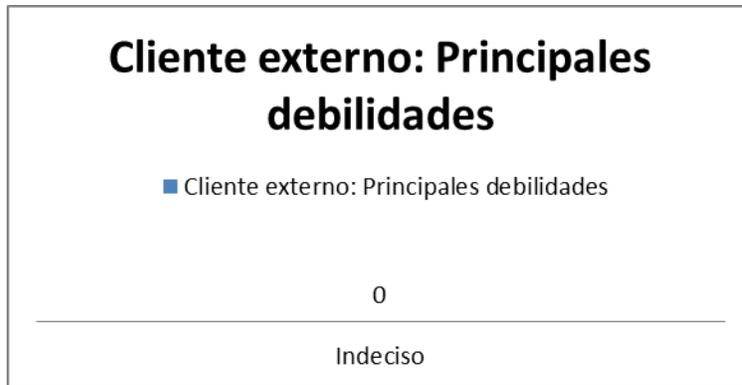


Fuente: Tabla no. 16.

En cuanto a las principales fortalezas del evaluado, resaltaron la honestidad, la confiabilidad, las relaciones interpersonales el respeto y la ecuanimidad del empleado, considerado por el mismo empleado y el supervisor. El compañero y el cliente externo se abstuvieron de responder esta pregunta.

Gráfico 28. Resultado pregunta 13 de la tabla no. 16

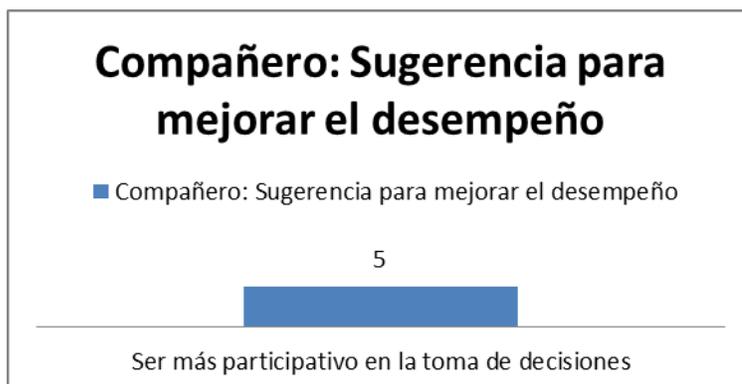
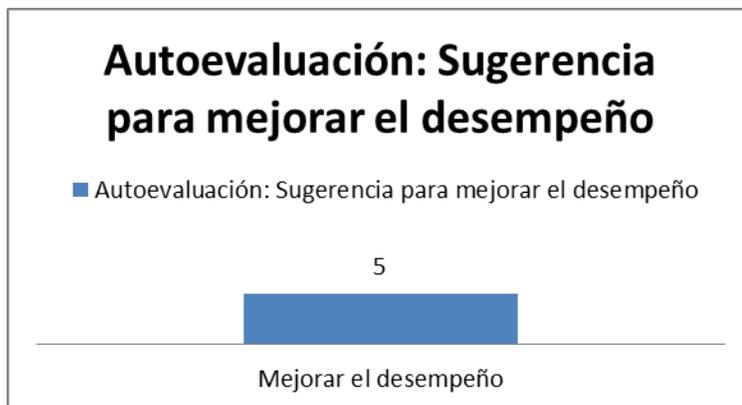


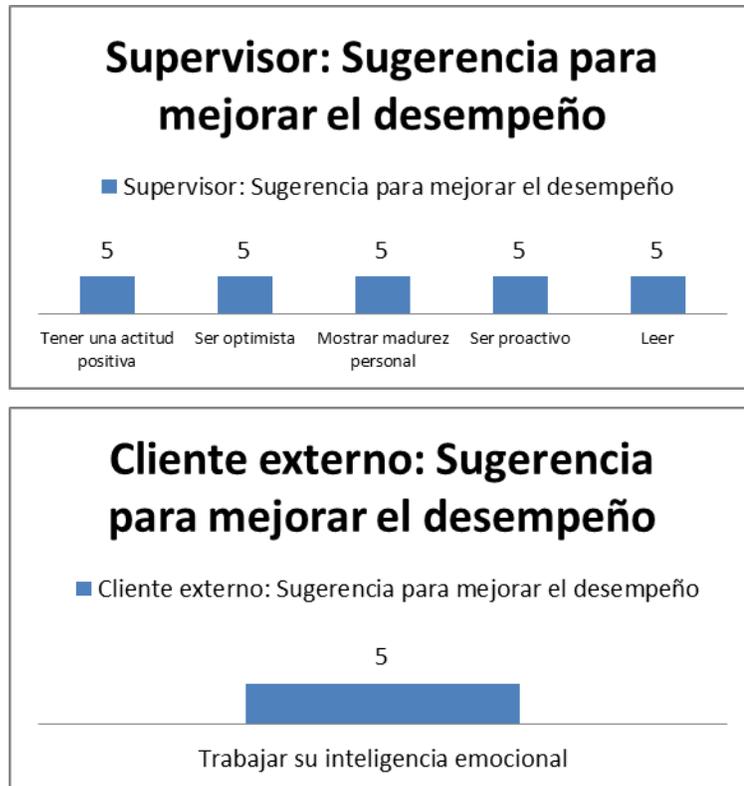


Fuente: Tabla no. 16.

La debilidad expuesta por parte del colaborador evaluado fue el mal carácter que este posee, el compañero respondió que era la impaciencia, el supervisor afirmó que es un empleado rezagado, con una actitud negativa y poca orientación al servicio. En cuanto al cliente externo, este se abstuvo de responder.

Gráfico 29. Resultado pregunta 14 de la tabla no. 16





Fuente: Tabla no. 16.

La respuesta a la sugerencia para mejorar el desempeño del colaborador evaluado, todos los participantes coincidieron en que debe mejorar su desempeño, bien sea trabajando competencias técnicas como conductuales, entre ellas la participación de este en la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la proactividad, ser optimista, tener una actitud positiva, mostrar madurez y leer.

Al analizar las respuestas expresadas por los participantes en la evaluación de 360 grados, se confirma lo expuesto por los diferentes autores que se presentan en esta investigación acerca de los beneficios de este tipo de evaluación: tener un mayor conocimiento del desempeño del empleado, reducir la subjetividad, conocer la perspectiva completa del entorno laboral del mismo, detectar algún problema de clima laboral, necesidades de capacitación para mejorar el conocimiento técnico y manejar las competencias conductuales del mismo, la

empresa puede definir si es un empleado con posibilidad de un ascenso o debe ser retirado de la empresa. Asimismo, a través de la retroalimentación el colaborador conoce que piensan los demás participantes acerca de él y su trabajo, él conoce sus fortalezas y debilidades, y un sinnúmero de informaciones que con sólo aplicar una autoevaluación no se pudiera obtener.

Es por esto que se propone realizar un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para todos los departamentos de la empresa Disashop, con el objetivo de contar con los beneficios que provee para tener empleados motivados y conscientes de la forma en que realizan su trabajo, colaboradores con dominio del rol que juegan en la organización, relaciones interpersonales y una comunicación efectiva no sólo con los compañeros sino con los supervisores, en la cual prime la honestidad y la orientación al desarrollo individual para lograr los objetivos colectivos, y con esto cumplir con la misión y visión de la empresa.

CAPÍTULO III: MODELO DE APLICACIÓN DE EVALUACION Y PRESUPUESTO

En este capítulo, se presentará de manera detallada la propuesta de aplicación de la evaluación del desempeño de 360 grados, de acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta anteriormente presentada. Asimismo, se detallará el presupuesto requerido para dicha aplicación.

3.1 Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados

A continuación presento la propuesta sobre diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para la empresa Disashop. Este consta de cinco etapas, las cuales estaremos detallando para su efectiva comprensión:

Etapas I. Preparación

En esta primera etapa se debe tener definido los puestos de trabajo, esto se hace analizando los puestos y elaborando las descripciones de los mismos, a fin de que cada colaborador y su supervisor conozcan a fondo cual es el rol y la importancia que tiene el puesto para la organización, así como la comprensión de todas las actividades que debe realizar.

Como la empresa Disashop no cuenta con descripciones de puestos actualizadas, se propone lo siguiente:

- Que el departamento de Administración lidere una jornada de actualización de descripciones de puestos, a fin de revisar y modificar las características, tareas y especificaciones generales de los puestos del área. Para esto es necesaria la participación del empleado que desempeña el puesto, el supervisor del puesto, además de conocer a que eje se orienta el objetivo del puesto en el plan estratégico y objetivos de la empresa.

- Luego de haber actualizado los puestos por departamentos, sean validados y aprobados por la Alta Gerencia.
- Crear un manual de puestos físico y digital, que reposará en el departamento de Administración, por ser ellos quienes realizan la gestión de los recursos humanos.
- Asimismo, entregar un juego de las descripciones de puestos por departamentos a los supervisores de los mismos. Además de entregar la descripción de puesto correspondiente a cada empleado.
- Para los casos de nuevos ingresos a la empresa, el área de Administración estará entregando un ejemplar de la descripción de puesto al que el nuevo ingreso estará desempeñando.
- Diseñar la herramienta del proceso, es decir, el formulario de evaluación de 360 grados.
- Escoger a las personas que participarán en el proceso: supervisores, compañeros, colaboradores, clientes internos de otras áreas, y si así lo deciden se seleccionan los clientes y proveedores externos.
- Establecer los tiempos para la ejecución de cada etapa.

Etapa II. Socialización

Para iniciar con esta segunda etapa, es necesario dar a conocer a toda la organización que se está trabajando en la implementación de un sistema de evaluar el desempeño de los colaboradores. El área de Administración, estará coordinando una presentación a todos los colaboradores, para comunicarles la importancia y los beneficios que obtiene la organización y los propios empleados, al aplicar evaluaciones del desempeño.

Para esto se necesitará contactar a un facilitador externo que organice la presentación en varios fases:

- Una presentación general para facilitar información general acerca de en qué consiste un sistema de evaluación, sus beneficios y por qué la empresa se está enfocando en poner en funcionamiento el sistema de evaluación en la organización. Además de especificar que la empresa estará utilizando el tipo de evaluación de 360 grados, en que consiste y el propósito de la misma.
- Comunicar a los contribuidores individuales en que consiste su participación en la evaluación y otras informaciones como: dar a conocer el formulario de evaluación, la importancia de la veracidad de la información ofrecida, la importancia de cumplir con los tiempos establecidos para el llenado del formulario y los pasos siguientes. Esta presentación debe contener además, las preguntas más frecuentes de los empleados en relación a la aplicación de una evaluación y la recomendación al completar un formulario de autoevaluación o de su compañero o supervisado. El supervisor deberá recibir un material de apoyo con todas estas informaciones para poder ser estudiadas por el empleado y aplicar lo aprendido en el proceso de implementación.
- Informar a los niveles de supervisión, cual es el papel de estos en la aplicación de la evaluación, conocer el formulario de aplicación, como se hace una entrevista de retroalimentación, que consejos sobre las revisiones del desempeño, los errores en los que no se puede caer, la importancia de cumplir con los tiempos establecidos para el llenado del formulario y los pasos siguientes.

Etapas III. Proceso de evaluación de 360 grados

Esta tercera etapa consiste en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño a todos los integrantes que intervienen en la evaluación de 360 grados y la presentación de los resultados.

Para esto se necesitará:

- Fijar los objetivos por parte del supervisado y el supervisor. Se realizará una reunión donde se definirán los requerimientos del puesto y los factores, comportamientos o competencias que son prioritarios para el año a trabajar. Estos objetivos deben ser claros y medibles.
- Enviar los formularios de evaluación a los evaluadores, para realizar el proceso de evaluación. Estos pueden ser completados de forma manual o a través de un software en línea que gestiona el proceso, de una forma más práctica y rápida.
- Es necesario señalar, que los empleados que durante el año hayan sido transferido de área o participan en más de un proyecto en la empresa, deberán ser evaluados por los diferentes supervisores a quienes reporten.
- Procesar los datos levantados a través del formulario de evaluación. Aquí el consultor externo realizará esta tarea para asegurar la confidencialidad de la información.
- Realizar un informe estructurado para la presentación de los resultados. Utilizar estadísticas de tendencias y los resultados de cada evaluado, a fin de contar con una información clara para facilitar el proceso de retroalimentación.

Etapas IV. Retroalimentación

En esta cuarta etapa se realiza una reunión con el empleado para la presentación de los resultados de la evaluación.

Para esto es necesario tomar en cuenta:

- Retroalimentar al evaluado de forma correcta y con un enfoque positivo.
- Enfatizar en el crecimiento profesional y personal del evaluado.

- La manera en cómo se realice este proceso, influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.
- El evaluado deberá interiorizar y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Además de comprometerse a cumplir con las acciones definidas para mejorar las oportunidades encontradas.

Etapas V. Plan de capacitación y desarrollo

En esta etapa se definirán la capacitación para desarrollar al evaluado en cuanto a los factores que se identificaron como oportunidad de mejora.

Además de las oportunidades, se identifican también las fortalezas del empleado que lo hacen merecedor de una promoción o un traslado a otra área de la empresa.

Recomendaciones

Al implementar el proceso de evaluación de desempeño de 360°, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el departamento de Administración, elabore una carta a los principales clientes y proveedores de Disashop, con la finalidad de manifestarle que la empresa está inmersa en un programa de evaluación del desempeño de 360 grados, por lo que solicita aprobación para contar con la evaluación que estos puedan hacerle a los empleados, mediante un formulario que les será suministrado por la empresa. En esta comunicación debe estar claramente definido lo que persigue la empresa con este programa, reflejando siempre la mejora de procesos internos, promover la alta productividad, el desarrollo del personal y ofrecer un mejor servicio a los clientes; además debe indicar la fecha estimada de su aplicación.
- Establecer una reunión periódica para la revisión de las tareas. Esta reunión se realiza antes de concluir el periodo a evaluar, es un tiempo intermedio, bien sea cada tres, cuatro o seis meses, donde se revisará el progreso de la ejecución de los objetivos, el grado de cumplimiento de los mismos, y

también se aprovecha para reorientar tareas o comportamientos que deban ser ajustados, o se añaden actividades no planificadas que van surgiendo a lo largo del año. El objetivo es ir revisando para ajustar, bien sea en el factor o en el comportamiento del empleado, antes de concluir el período de evaluación.

- Que la empresa considere crear una política de compensación y beneficios, que pueda ser utilizada de acuerdo a los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas. Por ejemplo: un bono por desempeño para incentivar al personal de cada área a comprometerse con el cumplimiento de las metas planteadas en el año. Los resultados serán extraídos de las evaluaciones del desempeño que se califiquen como excelente y se crearan grados de acuerdo al rango salarial a la cual pertenezca el empleado, a fin de mantener la equidad salarial en la empresa. Esto beneficia al proceso, ya que los empleados se motivaran, primero a cumplir con sus tareas asignadas y mejorar en las oportunidades encontradas, ya que estarán compitiendo para ser merecedores de dicho incentivo.

3.2 Presupuesto

Para la aplicación del programa de evaluación del desempeño, se necesita contar con los recursos económicos que se detallan a continuación:

Tabla 17. Presupuesto

| PRESUPUESTO | |
|--|-----------------|
| DESCRIPCION | VALOR |
| 1 Impresión de manuales y formularios de evaluación, en el caso de no utilizar un software | RD\$ 3,000.00 |
| 2 Adquisición de software para la aplicación de la evaluación | RD\$ 60,000.00 |
| 3 Contratación de un consultor externo para capacitar a los evaluadores en cuanto a cómo realizar evaluaciones y entrevistas y presentaciones al personal en general. | RD\$ 80,000.00 |
| 4 Presupuesto para la capacitación del año, detectada para cubrir brechas de conocimiento existente. | RD\$ 350,000.00 |
| Presupuesto para posibles promociones como resultado de las evaluaciones del desempeño del año. | RD\$ 100,000.00 |
| 5 Presupuesto para compensacion y beneficios | RD\$ 150,000.00 |
| TOTAL RD\$ 743,000.00 | |

CONCLUSIONES

En esta investigación cuyo propósito consistió en proponer un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Disashop, se puede señalar los siguientes argumentos:

La evaluación del desempeño constituye una herramienta ideal para el desarrollo de los empleados y por ende de la organización. La aplicación de esta herramienta proporciona conocimiento a la empresa acerca de los resultados que se esperan de los empleados y los resultados que verdaderamente se obtienen, a fin de identificar las brechas que existen entre lo esperado y lo obtenido e iniciar un proceso de mejora o corrección. Esto le aporta al empleado, porque le permite desarrollarse técnicamente y aporta a la empresa, porque logra las metas esperadas.

Hoy día, la evaluación del desempeño forma parte de los subsistemas del departamento de recursos humanos en una organización. Se le atribuye un peso importante como el de reclutamiento y selección, compensación, entre otros, por lo que aporta a la gerencia de los recursos humanos y al rumbo que la empresa lleva en cuanto al logro de su visión.

En ese sentido, la empresa Disashop, cuya misión es comercializar productos y servicios como recargas móviles, tarjetas telefónicas, medios de pago electrónico, la fabricación de terminales de autoservicio personalizadas, entre otros; aportando un valor añadido al punto de venta para dar el mejor servicio al consumidor final; espera ser *la empresa líder en la distribución electrónica de productos de consumo masivo, acompañando a los colaboradores en su expansión, siendo una marca reconocida para el consumidor final.*

Para el cumplimiento de esta visión, la empresa requiere de un sistema que evalúe efectivamente el desempeño de sus colaboradores, con el propósito

de conocer cuáles son los factores que debe mejorar para garantizar primero cumplir con su razón de ser y luego crear estrategias inteligentes para llegar a ofrecer un servicio extraordinario y productos altamente competitivos.

A través de los resultados presentados se comprobó que todos los colaboradores de la empresa Disashop, requieren de un programa que le permita mejorar el desempeño, que ofrezca mayor oportunidad para la capacitación y el desarrollo de sus capacidades, la comunicación entre supervisores y supervisados, el manejo inteligente de las emociones, modelar satisfactoriamente las competencias organizacionales, entre otros aspectos importantes.

Para la implementación de este sistema, se propuso utilizar la evaluación de 360 grados, debido a que se demostró que la aplicación de las encuestas auto administradas, poseen un alto nivel de subjetividad y pueden tornarse incompletas, ya que se verifican informaciones de una sola fuente. Sin embargo, se evidenció que tras aplicar la evaluación de 360 grados a un empleado, se obtuvo una información más completa y rica, porque proviene de múltiples fuentes, lo que contribuye a la objetividad de la información.

Finalmente, evaluar el desempeño de los empleados de una organización, promueve a que los mismos tengan una mejor calidad de vida, porque los induce a esforzarse, capacitarse, ser competitivos en su entorno laboral, lo que se traduce en reconocimientos, mejor remuneración y mayor satisfacción personal, al tiempo que la empresa, logra las metas que se ha planteado para también ser competitiva en el sector al cual pertenece y el mercado global.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados* (1a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico, D. F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S. A. DE C. V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a. ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a. ed.). México: Pearson Educación.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5a. ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de los Recursos Humanos* (16a. ed.). Mexico D. F.: Data Color Impresores S. A de C. V.

Sitio Web

- Aldana, M. (29 de 04 de 2010). *Gestión y evaluación del desempeño* . Recuperado el 07 de 07 de 2015, de <http://gesteval.blogspot.com/p/escalas-de-observacion-bos.html>
- Alejos, L. (09 de 05 de 2008). *Magister*. Recuperado el 06 de 07 de 2015, de <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com/2008/05/mtodo-de-incidentes-crticos.html>
- Calderon, P. (02 de 10 de 2013). *Slide Share*. Recuperado el 05 de 07 de 2015, de <http://es.slideshare.net/PhilipCalderon/metodo-de-escalas-por-puntos>
- Cordova Conde, I. (27 de 04 de 2012). *Monografias*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml#ixzz3fcco4HgC>

- Cuevas, J. C. (08 de 03 de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el 06 de 07 de 2015, de <http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Disashop. (2015). *Disashop*. Recuperado el 25 de 05 de 2015, de www.disashop.com
- Fernández, J. (26 de 03 de 2010). *Monografías*. Recuperado el 05 de 07 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano5.shtml>
- Fierro, F. (22 de 07 de 2011). *Sixtina*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de <http://www.sixtinagroup.com/bsc-y-evaluacion-desempeno-empleados/>
- Fundación RH. (06 de 2005). *Factor Huma*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Human Smart. (s.f.). *Human Smart*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html
- Ketterer, G. (17 de 11 de 2010). *Coyuntura económica*. Recuperado el 5 de 07 de 2015, de <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/autoevaluacion-empresarial>
- Parra Urdaneta, M. (16 de 04 de 2000). *Rrhh magazine*. Recuperado el 07 de 07 de 2015, de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Soria del Río, I. (21 de 08 de 2014). *Inspiring benefits*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360/>
- Soto, B. (s.f.). *Gestión*. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4049/la-evaluacion-360/>

Folleto

Guerrero C., P. L. (09 de 09 de 2014). Comprensión y manejo de la entrevista de evaluación y retroalimentación del desempeño. *Comprension y manejo de la entrevista de evaluación y retroalimentación del desempeño*. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.

ANEXOS

| DISASHOP | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|---|--------------------|---|-------------|-------------|--|-------------|--|--|
| Departamento de Administracion / Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados / Autoevaluación | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Evaluar de manera objetiva su nivel de satisfacción con relación a la labor realizada. | | | | | | | | | | | |
| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | | | | | | |
| Nombre _____ | | Departamento _____ | | | | | | | | | |
| Posicion _____ | | Fecha _____ | | No. Empleado _____ | | | | | | | |
| VALORACION | | | | | | | | | | | |
| 1 Deficiente | | 2 Regular | | 3 Bueno | | 4 Muy bueno | | | 5 Excelente | | |
| INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | | | | |
| Competencias del puesto Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Calidad: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | | | | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Integridad Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Supervisión: (Completar sólo si su nivel es de supervisión) Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1. Podría ser tomado en cuenta para alguna promoción? _____ | | | | | | | | | | | |
| 2. Mencione cuáles son sus principales fortalezas y debilidades: _____ | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué sugeriría para mejorar su desempeño personal? _____ | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

| DISASHOP | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|--------------|---------|--------------------|-------------|---|-------------|--|
| Departamento de Administracion / Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados / Compañeros | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Evaluar de manera objetiva el nivel de satisfacción con relación a la labor realizada por la posición a evaluar. | | | | | | | | | |
| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | | | | |
| Nombre _____ | | Departamento _____ | | | | | | | |
| Posición _____ | | | Fecha _____ | | No. Empleado _____ | | | | |
| VALORACION | | | | | | | | | |
| 1 Deficiente | | 2 Regular | | 3 Bueno | | 4 Muy bueno | | 5 Excelente | |
| INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Competencias del puesto: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Calidad: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Integridad Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Supervisión: (Completar sólo si el nivel evaluado es de supervisión) Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aún cuando son opuestas a los suyos. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Recomendaría al empleado para alguna promoción? _____ | | | | | | | | | |
| 2. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia: _____ | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal? _____ | | | | | | | | | |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

| DISASHOP | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------|--------------|---------|--------------------|-------------|---|-------------|--|
| Departamento de Administracion / Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados / Supervisor | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Evaluar de manera objetiva el nivel de satisfacción con relación a la labor realizada por la posición a evaluar. | | | | | | | | | |
| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | | | | |
| Nombre _____ | | Departamento _____ | | | | | | | |
| Posición _____ | | | Fecha _____ | | No. Empleado _____ | | | | |
| VALORACION | | | | | | | | | |
| 1 Deficiente | | 2 Regular | | 3 Bueno | | 4 Muy bueno | | 5 Excelente | |
| INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Competencias del puesto: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Calidad: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Supervisión: (Completar sólo si el nivel evaluado es de supervisión) Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección información y da soporte al personal y colegas. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Recomendaría al empleado para alguna promoción? _____ | | | | | | | | | |
| 2. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia: _____ | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal? _____ | | | | | | | | | |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

| DISASHOP | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|--------------|---------|--------------------|-------------|---|-------------|-------------|--|--|
| Departamento de Administracion / Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados / Cliente interno | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Evaluar de manera objetiva el nivel de satisfacción con relación a la labor realizada por la posición a evaluar. | | | | | | | | | | | |
| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | | | | | | |
| Nombre _____ | | Departamento _____ | | | | | | | | | |
| Posicion _____ | | | Fecha _____ | | No. Empleado _____ | | | | | | |
| VALORACION | | | | | | | | | | | |
| 1 Deficiente | | 2 Regular | | 3 Bueno | | 4 Muy bueno | | | 5 Excelente | | |
| INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | | | |
| Competencias del puesto: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Calidad: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | | | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 1. Recomendaría al empleado para alguna promoción? _____ | | | | | | | | | | | |
| 2. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia: _____ | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal? _____ | | | | | | | | | | | |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

| DISASHOP | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-------------|---|---|-------------|--|
| Departamento de Administracion / Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados / Cliente externo | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Evaluar de manera objetiva el nivel de satisfacción con relación a la labor realizada por la posición a evaluar. | | | | | | | | | | |
| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | | | | | |
| Nombre _____ | | Departamento _____ | | | | | | | | |
| Posición _____ | | | Fecha _____ | | No. Empleado _____ | | | | | |
| VALORACION | | | | | | | | | | |
| 1 Deficiente | | 2 Regular | | 3 Bueno | | 4 Muy bueno | | | 5 Excelente | |
| INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Competencias del puesto: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Calidad: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio a todo nivel. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X en la recuadro apropiado) | | | | CALIFICACION | | | | | COMENTARIOS | |
| Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Comunicación efectiva y relaciones interpersonales: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación. | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1) Recomendaría al empleado para alguna promoción? _____ | | | | | | | | | | |
| 2. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia: _____ | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal? _____ | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador