

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de Graduación para optar por el Grado de
Bachiller en Administración de Empresas



*“Propuesta de un Modelo de Evaluación del
Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección
de Producción y la Gerencia de Logística de la
Cooperativa de Productores de Leche
Dos Pinos R.L”*

Elaborado por:
Merceditas Blanco Calvo

Profesora Asesora
M.B.A. Eileen Barrantes

San Carlos, Octubre 2007

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de Graduación para optar por el Grado de
Bachiller en Administración de Empresas



*“Propuesta de un Modelo de Evaluación del
Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección
de Producción y la Gerencia de Logística de la
Cooperativa de Productores de Leche
Dos Pinos R.L”*

Elaborado por:
Merceditas Blanco Calvo

Profesora Asesora
M.B.A. Eileen Barrantes

San Carlos, Octubre 2007

RESUMEN

El presente trabajo consiste en una propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias para la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., que permita la medición del rendimiento laboral del personal, en función a las necesidades de los colaboradores y requerimientos de la empresa.

Se determinó las Direcciones y puestos de interés para la confección del modelo, al mismo tiempo se procedió a conocer la opinión de los empleados sobre las evaluaciones del desempeño y la confección del formulario para aplicar, las instrucciones del mismo y el procedimiento a seguir, para que la evaluación sea un éxito.

Las fuentes de información fueron tanto primarias (uso de cuestionarios y entrevistas personales) como secundarias (toda aquella información externa o que la Cooperativa facilite para la elaboración de la Evaluación del Desempeño).

Además, se rescata que la mayor parte de la población encuestada están de acuerdo en que se evalúe el desempeño de los empleados, ya que permite identificar los aspectos que se deben mejorar.

Por otro lado, la información recolectada de las evaluaciones del desempeño se pueden utilizar como medio para otorgar aumentos u otros beneficios, para capacitar al personal en las áreas débiles, estar al tanto de fortalezas y debilidades del recurso humano y como medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

ABSTRACT

The presente work is a proposal to evaluate the performance of workers of the Dos Pinos Cooperative R.L. The purpose is to give the Cooperative an evaluation system to obtain the best results not only of workers but Cooperative in general.

Workers were interviewed to know their opinions about the performance evaluation and at the same time the interest areas were selected to elaborate the evaluation form. Also, the questionarie was also created to apply at the moment required like the respective procedure.

To design the work it was necessary to look for primary and secondary information with the goal to have the necessary data to obtain a wide vision about the job to describe.

The given information of the evaluation is going to be promote personal, give increases, recognitions or the other benefitis, also development of programs of qualification in agreement with the obtained results, to know as much of strenghts and the weaknesses of the human resource and aply measured disciplinary or procedures of dismissal.

DEDICATORIA

A mis padres por brindarme la oportunidad de realizar todos mis sueños, por convertirme en la mujer que soy ahora y por apoyarme incondicionalmente en las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y llenarme de bendiciones en todo momento.

A mis padres Misael Gerardo y María Ana por su gran apoyo y confianza, por enseñarme a luchar por todas las cosas que deseo.

Al Señor Gonzalo Delgado y Doña Isabel por brindarme la oportunidad de realizar la práctica profesional, así como el tiempo necesario para cumplir con los objetivos del mismo.

A mi profesora asesora Eileen Barrantes por su dedicación y comprensión en la confección de la práctica.

ÍNDICE

I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	5
A. REFERENCIA EMPRESARIAL	5
1. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (COOPROLE R.L.)	5
a) Reseña Histórica	5
b) Razón Social	7
c) Logotipo	7
d) Slogan	7
e) El Emblema	7
f) Logros Obtenidos	8
g) Misión	8
h) Visión	9
i) Actividad Productiva	9
j) Eficiencia Productiva	9
k) Estructura organizativa	11
l) Organigrama General de la Empresa	12
2. Gerencia de Recursos Humanos	13
3. Unidad de Promoción	14
a) Dirección Comercial	14
b) Dirección de Producción	15
c) Gerencia de Logística	16
B. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
C. PROBLEMA	16
D. OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
1. Objetivo General	17
2. Objetivos Específicos	17
E. ALCANCE DEL ESTUDIO	17
1. Dirección Comercial	18
2. Dirección de Producción	18
3. Gerencia de Logística	18
II. MARCO TEÓRICO	20
A. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	20
1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	20
2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	21
B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
1. Ventajas de la evaluación del desempeño.	23
C. POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO	23
D. QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO	25
1. Autoevaluación del desempeño	25
2. El gerente	25
3. El empleado y el gerente	26
4. Equipo de trabajo	26
5. Evaluación de 360°	26
6. Evaluación hacia arriba	26
7. Comisión de evaluación de desempeño	26

8.	El órgano de RH _____	26
E.	MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	27
1.	Escalas Gráficas _____	27
a)	Ventajas _____	27
b)	Desventajas _____	27
2.	Selección Forzada _____	28
a)	Ventajas _____	28
b)	Desventajas _____	28
3.	Investigación de Campo _____	28
a)	Ventajas _____	29
b)	Desventajas _____	29
4.	Método de Incidentes Críticos _____	29
a)	Ventajas _____	29
b)	Desventajas _____	29
5.	Listas de Verificación _____	30
F.	MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	30
1.	Auto evaluaciones: _____	30
2.	Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) _____	30
G.	MÉTODOS DE RESULTADOS _____	31
a)	Ventajas _____	31
b)	Desventajas _____	31
2.	Mediciones de productividad _____	31
3.	Administración por objetivos _____	32
H.	APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	33
I.	COMPETENCIAS _____	33
1.	Elementos de las competencias _____	34
2.	Gestión por competencias _____	35
3.	Clasificación de las competencias _____	35
a)	Competencias genéricas: _____	35
b)	Competencias específicas: _____	35
c)	Competencias básicas: _____	35
1.	Competencia metodológica: _____	35
2.	Competencia social: _____	36
3.	Competencia participativa: _____	36
III.	MARCO METODOLÓGICO _____	38
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	38
B.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN _____	38
1.	Sujetos de Información _____	38
2.	Fuentes de Información _____	39
a)	Información Primaria _____	39
b)	Información Secundaria _____	39
C.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN _____	40
1.	Recolección de Información _____	40
D.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO _____	40
1.	Función del cuestionario _____	40
2.	Tipo de cuestionario _____	41
3.	Cuestionario _____	41

E. PROCEDIMIENTO MUESTRAL	42
1. Población	42
2. Unidad de muestreo	42
3. Marco Muestral	42
4. Ubicación del estudio	42
5. Tipo de Muestreo	42
6. Selección y tamaño de la muestra	42
F. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
1. Método de Evaluación	43
2. Método de Escalas Gráficas	44
a) Ventajas	44
3. Enfoque de Competencias	44
4. Método de Puntuación	45
5. Escalas de Puntuación	45
G. FORMULARIOS	46
1. Formulario de Evaluación del Desempeño	46
2. Hoja de Observaciones	47
IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
1. Análisis de Resultados	63
V. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN, DIRECCIÓN COMERCIAL Y GERENCIA DE LOGÍSTICA	79
A. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	79
1. Principios básicos que sustentan el Modelo de Evaluación de Desempeño	79
2. Objetivos del Modelo de Evaluación del Desempeño	80
a) Objetivo General	80
b) Objetivos Específicos	80
2. Políticas de evaluación	81
3. Procedimiento de evaluación	83
4. Indicaciones al evaluador	87
5. Factores de desempeño	88
6. Formularios	99
a) Formulario de Evaluación del Desempeño	99
b) Hoja de Observaciones	99
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
A. CONCLUSIONES	101
B. RECOMENDACIONES	103
VII. BIBLIOGRAFÍA	106
VIII. APÉNDICES	108

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se considera el factor humano la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y rotación del personal. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L, para cumplir con los objetivos establecidos, requiere contar con el personal más idóneo para llevar a cabo las tareas que se le asignan y de esta forma que contribuya y facilite el logro de la misión para la cual fue creada.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía que lo fundamenta, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo.

En la actualidad, Dos Pinos se ha proyectado ampliar su mercado, cabe destacar que una expansión de su actividad exige a la Cooperativa el aumento de la productividad, tanto en la administración de sus recursos como en el capital humano con que cuenta.

Bajo este planteamiento, surge la necesidad de desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño, por medio del cual se mida la eficiencia del personal en el desempeño de su trabajo, acorde con los requerimientos actuales de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., la cual tenga como función primordial conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, y además se logren desarrollar programas que busquen mejorar el desempeño de los colaboradores, con el fin de ser más eficientes y eficaces.

El contenido del presente informe es el siguiente:

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Contiene los aspectos generales del proyecto, como la reseña histórica y aspectos propios de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., la actividad productiva, estructura organizativa, misión, visión, entre otros. Asimismo una descripción de las funciones de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, se presenta la justificación del estudio y planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se presenta la base teórica en la que se apoya el estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Muestra la metodología empleada para la realización del estudio, destacando el tipo de investigación, fuentes de información y las técnicas para la recopilación de los datos y su análisis.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN, DIRECCIÓN COMERCIAL Y GERENCIA DE LOGÍSTICA

Se analizan las características y necesidades de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., en cuanto a evaluación del desempeño. Se incluye la propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Presenta las conclusiones y recomendaciones a las que condujo el estudio en cuanto a la propuesta y resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Contiene la bibliografía que permite al lector remitirse a la fuente de información secundaria que se utilizó para guiar o referir este estudio.

APENDICES

Muestra los instrumentos que fueron confeccionados para facilitar la recolección de información, así como para la aplicación de la evaluación del desempeño a los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Generalidades de la Investigación

Capítulo 1



I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

A. REFERENCIA EMPRESARIAL

1. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (COOPROLE R.L)

a) Reseña Histórica

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. es una empresa que surge en 1947, cuando un grupo de 25 productores de leche decidió formar la Cooperativa, con el fin de evitar los abusos en los precios del suministro de insumos para la producción de leche y con el claro propósito, también de afianzar sus modestas lecherías. En sus primeros años sólo produjo alimento para ganado.

Bajo el sello Dos Pinos con el cual se pretendía realzar la idea cooperativista de la unión entre cooperación y fecundidad, la Empresa ha denominado varios de sus productos como el queso y la mantequilla.

En 1952 sale a la venta la primera leche procesada y pasteurizada en planta de la empresa, así como la mantequilla. En diciembre de 1953 se oyen los engranajes de la primera planta de helados. A partir de esta fecha, se nota un crecimiento importante de la Cooperativa, al implementarse en 1955 la primera planta procesadora de leche en polvo, donada por la UNICEF; la producción del chocaleche en 1958; y al establecerse la planta de quesos en 1959.

Años más tarde, en la época de los años 60, destacan varios hechos importantes: el lanzamiento al mercado de la leche íntegra Pinito y el rompopo; pero el hecho más significativo fue la primera exportación de mantequilla a los países centroamericanos en el año 1965.

En 1966 nacen algunos helados como la cremoleta y la chocoleta, también se pone a la venta el primer tipo de yogurt, se envasa la leche fluida en empaques de cartón y sale al mercado el queso maduro.

En 1967 se prepara lo que va a significar un importante estímulo al auge económico rural: la construcción del recibo de leche en San Carlos.

A partir de la década del 70 el desarrollo de la Cooperativa se acelera notablemente, pues se inicia la recolección de la leche en las fincas de los asociados, lo que paulatinamente fue creciendo y asimismo fortaleciendo sus vínculos, por lo cual Dos Pinos empieza a extenderse a nuevos horizontes y a la apertura de nuevas fábricas en distintos sectores del país.

Ya a inicios de los años 90 ocurren conquistas tecnológicas de trascendencia para la Cooperativa y el país. En San Carlos se inaugura la Planta de Quesos más grande de Centroamérica y la Planta de Leche en polvo más moderna de Latinoamérica, en Ciudad Quesada.

A partir de 1993 se introducen los primeros productos Dos Pinos en el mercado norteamericano y por lo cual se obtuvo la certificación de Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).

En el año 2000, la Cooperativa inicia su operación en la planta de El Coyol donde logra implementar tres grandes áreas de producción: productos ultrapasteurizados, productos frescos y helados, todo con la más moderna tecnología y logística.

Apoyado con el Centro de Distribución más grande del área, concentrado en una planta que además ofrece recibo y proceso de leche con capacidad para 1 millón de litros de leche diaria, así como el lavado y amplios parqueos para vehículos, taller automotriz, tanques de tratamientos de agua y centro de recibos de materia prima, todo de primer orden mundial al nivel de las mejores plantas de los países desarrollados.

En el año 2006 la Cooperativa obtiene dos logros muy importantes y de gran trascendencia:

- la certificación ISO 14001, que demuestra el compromiso de Dos Pinos por cumplir con la legislación y con el desarrollo y bienestar social,

- y la implementación de la modalidad de venta conocida como “preventa”, la cual se implementó en el 96% de las rutas de venta a nivel nacional y con la que se brinda un mejor servicio y gestión de venta de los productos Dos Pinos.

Ubicados en las modernas instalaciones en El Coyol de Alajuela, se hace evidente el esfuerzo de las generaciones de trabajadores y productores de leche de esta Cooperativa.

b) Razón Social

Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos de Responsabilidad Limitada.

c) Logotipo



d) Slogan

...Siempre con algo mejor!

e) El Emblema



- El Círculo

Simboliza el mundo que todo lo contiene y abarca.

- El Verde

Simboliza la naturaleza: fuente de luz, vida y esperanza.

- Los Dos Pinos

Representa la necesidad de que las personas se unan para resolver más rápido y eficientemente sus problemas.

f) Logros Obtenidos



- Primera industria nacional en ventas
- Procesa el 85% de la leche industrializada del país
- Percibida como una empresa de orgullo nacional
- Principal proveedora de insumos al sector Lechero y Engorde
- Una de las empresas de mejor clima laboral
- Declarada en Costa Rica como la Empresa del Siglo 20
- Premio al mejor exportador del país.(Año 2004)
- Una de las empresas más destacadas en producción de lácteos a nivel latinoamericano, según Revista Alimenticia, la cual la denominó "El pequeño Gigante Centroamericano".

g) Misión

Producir, industrializar y comercializar en forma ética y profesional productos nutritivos de gran valor en la alimentación de nuestros consumidores actuales y potenciales, con la mejor calidad y nivel de servicio por medio de personas comprometidas con nuestros valores y con la mejor tecnología.

h) Visión

Somos una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos, principalmente lácteos y como tal estamos comprometidos con nuestros consumidores, clientes, proveedores, productores y trabajadores, para dar lo mejor de nuestra gestión y mantener nuestra posición.

i) Actividad Productiva

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. está considerada como una empresa líder en productos lácteos. Se encarga de procesar leche para la elaboración de más de 300 productos. La Cooperativa cuenta con una Planta de concentrados para animales. Además posee una moderna planta procesadora de quesos y una secadora de leche en polvo de alta tecnología, y las plantas más diversificadas, como la de Tetra Brik. Existen 18 almacenes agroveterinarios, distribuidos en Costa Rica, para supervisar la salud de los hatos, así como 9 sucursales de distribución ubicadas en todo el país.

j) Eficiencia Productiva

La producción de leche y sus derivados es un proceso que inicia en las fincas de los asociados, donde la tecnología que se utiliza permite que la leche reciba un trato higiénico; el ordeño es automatizado y la leche se almacena temporalmente en tanques de enfriamiento. De ahí se transporta en camiones cisterna a los diferentes recibos de leche de la Cooperativa: San Carlos, Coyol y Limonal, donde se reciben cerca de 950 mil litros de leche diarios. Ya en la Planta, la leche se almacena en silos, se clarifica, homogeniza y pasteuriza, para ser luego empacada como leche fluida o bien como materia prima en la producción de los diferentes productos Dos Pinos.

Dos Pinos cuenta con dos plantas:

- El Coyol de Alajuela: la cual procesa aproximadamente 500 mil litros de leche por día. Cuenta con tres áreas:

- Área 1. Productos Pasteurizados: donde se procesan y envasan las leches pasteurizadas, mantequillas, yogurts, natilla y queso crema, además los diferentes jugos y bebidas pasteurizados.
- Área 2. Helados: en la cual se producen los helados tradicionales a base de leche, en gran diversidad de tamaños y sabores: paletas, helados, conos, queque de helado, y otras novedades.
- Área 3. Envasado Aséptico: productos de larga vida como la leche semidescremada, la leche integral, la leche descremada, las leches especiales como la Junior, la Delactomy y la Extra Calcio, leches saborizadas como los Pinitos, los Frescoleches, Rompopes y el Kapucci, jugos y néctares

En Ciudad Quesada San Carlos, se cuentan con dos áreas:

- Área 4. Planta de Quesos: se producen los quesos frescos (Tico y Turrialba), quesos maduros (Gouda, Mozzarella, Cheddar y queso tipo Manchego) y quesos procesados.
- Área 5. Planta Secado de Leche: cuenta con un equipo de secado por aspersión, productos aglomerados e instantáneos como las leches en polvo Pinito, Descremada, Semidescremada, Integral y Delactomy.

Además se tiene una sección de Investigación y Desarrollo que es la responsable de la investigación y el diseño de los nuevos productos.

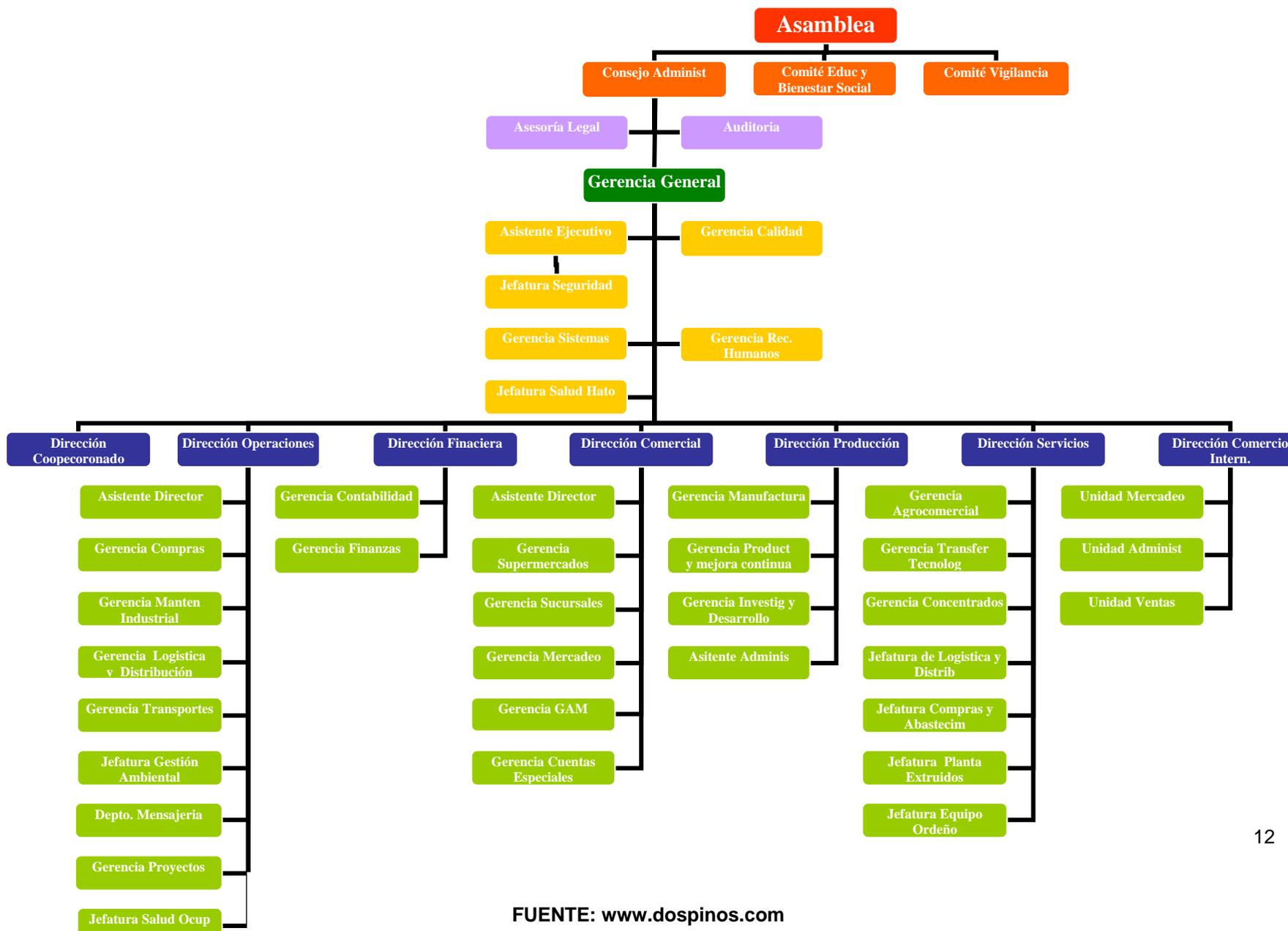
k) Estructura organizativa

La Estructura Organizativa de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. cuenta con 6 niveles jerárquicos. El primer nivel lo constituye la Asamblea, compuesta por todos los Asociados de la Cooperativa. En el segundo nivel se encuentra el Consejo de Administración, nombrado por la Asamblea de Asociados. El tercer nivel jerárquico se establece en la Gerencia General. El cuarto, quinto y sexto nivel, lo conforman las actividades productivas y de logística; es decir, en el cuarto nivel se ubican las cinco Direcciones (Servicios, Producción, Operaciones, Comercialización y Financiera). Las Direcciones se subdividen en Gerencias y Unidades de Especialidad, en lo que se considera el quinto y sexto nivel, respectivamente.

A continuación se presenta el organigrama general de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

I) Organigrama General de la Empresa

FIGURA 1.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.



2. Gerencia de Recursos Humanos

Promover un ambiente de trabajo positivo, que se base en relaciones sanas y maduras entre los empleados y de estos con sus jefes, es la función primordial de la Gerencia de Recursos Humanos, un área que se encuentra en línea con la Gerencia General.

Tal como las Gerencias de Control de Calidad y Sistemas de Información, la de Recursos Humanos brinda servicio a toda la Cooperativa, y siguiendo las más modernas estrategias de administración, procura el bienestar de los empleados y la eficiencia de la empresa.

Recursos Humanos tiene a su cargo cerca de 3303 empleados que constituyen la planilla de Dos Pinos, y para ello no solo debe de realizar los trámites pertinentes sino desarrollar capacitación e idear planes de incentivos y beneficios.

Un promedio de rotación de 1.05 por ciento en el mes de setiembre, es la más clara evidencia de que dichos esfuerzos han dado su fruto y han permitido que la empresa cuente con funcionarios altamente calificados y muy identificados con ella.

Para desarrollar mejor su trabajo la Gerencia de Recursos Humanos se ha dividido en cuatro grandes áreas que se distribuyen el trabajo: la Unidad de Análisis Administrativo, Unidad de Desarrollo Organizacional y Capacitación, Reclutamiento y Selección y la Unidad de Relaciones Laborales.

a. Misión

Somos una gerencia profesional comprometida a brindar un servicio personalizado y de alta calidad, a fin de procurar el mayor compromiso, motivación y eficiencia de todo el personal hacia el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

b. Visión

Mantenernos como una gerencia altamente profesional y eficiente, con participación estratégica, de manera que apoyamos y satisfacemos las prioridades de nuestros clientes, a través de nuestros valores y mediante un servicio oportuno y de confianza.

c. Organigrama de Recursos Humanos

FIGURA 1.2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.



FUENTE: www.dospinos.com

3. Unidad de Promoción

a) Dirección Comercial

La Dirección Comercial es el área identificada para el desarrollo y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se dedica a la venta y mercadeo de los productos a nivel nacional de los más de 300 productos, cuenta con Sucursales y Autoservicios en todo el país y una flotilla de camiones que llegan a una gran diversidad de clientes, entre los que encontramos supermercados, pulperías, abastecedores, restaurantes y sodas.

Con más de 20 mil puntos de venta y 10 sucursales en todo el País, la Dirección de Comercialización es el área más grande de Dos Pinos. Dividida en cinco Gerencias: Exportaciones, Mercadeo, Ventas de la Gran Área Metropolitana, Ventas en Sucursales y Operaciones.

Esa preferencia solo puede deberse a que Dos Pinos y Costa Rica han crecido de la mano en la búsqueda de la salud del costarricense y en la prevención de enfermedades infantiles. Dos Pinos ha destacado por la altísima calidad de los productos lácteos. Esta le ha generado reconocimiento a la Cooperativa, no solo en el país sino en el área centroamericana y el Caribe.

a. Misión

Guiados por la Misión de DOS PINOS, nos dedicamos a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, mediante la comercialización de productos lácteos y otros alimentos, de la mano con las mejores prácticas de gestión ambiental y responsabilidad social, en apego a nuestros valores.

b) Dirección de Producción

Se encarga de pasteurizar, homogenizar y trasladar la leche a diferentes plantas para su empaque como leche fluida o para el proceso de los diferentes productos.

Se encarga de la industrialización de la leche y cuenta con áreas dedicadas a la elaboración de los diferentes productos; el Área 1 se dedica a la elaboración de productos de corta duración como la leche fluida, jugos, natilla, queso crema y yogurt, el Área 2 elabora las diferentes presentaciones de los helados Dos Pinos y el Área 3 realiza todos los productos de larga duración UHT como la leche y jugos.

Esta Dirección además tiene a su cargo la planta de quesos y leche en polvo ubicada en San Carlos.

Estas actividades se logran mediante dos Gerencias: Operaciones y Lácteos.

c) Gerencia de Logística

Esta dirección se dedica a administrar las áreas que dan apoyo a las operaciones de la empresa, entre estas encontramos las Bodegas de Materia Prima y Repuestos, el Centro de Distribución donde se almacena el producto terminado para ser distribuidos a todos los puntos, Transportes que se dedica a velar por el buen desempeño de toda la flotilla de la Cooperativa y Mantenimiento que se encarga del estado de la maquinaria e instalaciones de toda la empresa.

B. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para toda empresa es importante conocer la eficiencia de su personal, ya que de esta manera, es posible medir el aporte del mismo a los objetivos de la empresa a través de su desempeño laboral.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gran utilidad, tanto para las jefaturas como para el personal; para el jefe, ya que se puede evaluar el desempeño del personal a su cargo y proponer medidas para lograr una mejora; y para el personal como un mecanismo de retroalimentación, de manera que, pueda conocer sus fortalezas o debilidades en el momento de realizar su labor y tomar las medidas que correspondan para mejorar su trabajo.

Por lo tanto, debido a que la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño conforme a sus necesidades y requerimientos actuales, se planteó la necesidad de realizar una propuesta para evaluar el desempeño de los colaboradores.

C. PROBLEMA

¿Cuenta la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. con un Modelo de Evaluación del Desempeño que mida objetivamente el desempeño del capital humano y que cubra las necesidades de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, esto con el fin de que el personal sea más eficiente y eficaz en la organización?.

D. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Dotar a la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística que permita la medición del rendimiento laboral del personal, a Octubre del 2007.

Objetivos Específicos

1. Identificar la concepción actual sobre la evaluación del desempeño que tienen los mandos y colaboradores de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística.
2. Definir los objetivos que se pretende alcanzar con el modelo, para orientar el tipo o enfoque de evaluación del desempeño a desarrollar.
3. Investigar y analizar las competencias idóneas para el planteamiento de los factores del modelo de evaluación del desempeño.
4. Definir los criterios y la técnica de evaluación más adecuada a los objetivos planteados.
5. Desarrollar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección de Producción, Dirección Comercial y la Gerencia de Logística.

E. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se enfocará en la investigación, análisis y propuesta para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

A continuación se mencionan los puestos de los diferentes direcciones y gerencia:

1. Dirección Comercial

- Gerente.
- Ejecutiva de cuenta.
- Ayudante de ruta.
- Chofer 1.
- Agente de ventas.
- Encargado de ruta.
- Prevendedor.
- Supervisor de ventas.

2. Dirección de Producción

- Gerente.
- Ayudante de planta.
- Operador 1.
- Operador de Montacargas.
- Operador 2.
- Operador Cuarto Control.
- Jefe de planta.
- Jefe técnico de planta.

3. Gerencia de Logística

- Gerente.
- Auxiliar de Bodega.
- Operador de Bodega.
- Control de Inventarios.
- Lider de Grupo.
- Oficial de Recibo.

Marco Teórico

Capítulo 2



II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el Marco Teórico que da apoyo al estudio realizado en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

A. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Hoy en día la Administración del Recurso Humano es una herramienta de vital importancia para el desempeño eficaz de los empleados en el área de trabajo.

Chiavenato (2002) lo define como la capacidad de planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2002) expresa que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos reales de la organización, con el fin de orientar a la empresa en el desarrollo y elaboración de un producto o servicio de interés.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

- Producir, conservar y fomentar una agrupación de Recurso Humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Obtener un punto de eficiencia y eficacia con el Recurso Humano disponible.

2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

- **Función preventiva:** Establecer y estudiar las medidas para prevenir enfermedades y accidentes laborales, igualmente velar por la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- **Función formativa:** Crear programas de capacitación según se den las necesidades en la empresa.
- **Función social:** Desarrollar proyectos para fomentar el bienestar y la motivación del empleado.
- **Función distributiva:** Dar una justa y objetiva fijación de salarios a cada uno de los puestos de acuerdo con las tareas que se realizan, la supervisión ejercida o si no ejerce supervisión, las responsabilidades, el equipo o valores que tiene a cargo, los requisitos como: edad, educación, experiencia y características del puesto que desempeña. Debe analizar el trabajo, clasificar y describir el puesto, fijar salarios y reasignar las funciones.
- **Función de selección y reclutamiento:** Hacer la mejor búsqueda posible en la bolsa laboral existente, utilizando instrumentos tales como encuestas, entrevistas y estudios de aptitudes y cualidades de cada uno de los aspirantes al puesto.
- **Función laboral:** Estar pendiente del cumplimiento de la disposiciones legales aplicables a las actividades de la empresa.
- **Estrategia, políticas y normas:** Establecer, junto con las gerencias o altos cargos estratégicos, normas y políticas que van a servir de guía a cada uno de los pasos que la empresa vaya a dar en lo que concierne a Recursos Humanos.
- **Función de documentación, trámite y registro:** Tener control de los registros y trámites de los documentos propios de la contratación de uno de los trabajadores y de su sucesiva relación con la empresa.

- **Evaluación del desempeño:** Crear objetivos para poder controlar la productividad que va alcanzando cada uno de los trabajadores.
- **Realización de auditorías:** Realizar la evaluación continua de que las tareas se estén llevando a cabo de la mejor manera posible. Esta función constituye a todas las citadas anteriormente.

B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un factor importante en las empresas para su buen funcionamiento y eficiencia. Chiavenato (2002), la define como la identificación, medición y administración del desempeño humano en las empresas, en donde la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se quiere medir el desempeño, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y lo que busca es determinar como se puede comparar el desempeño con los objetivos propuestos, y la administración es el punto central de cualquier sistema de evaluación.

Es importante tener claro que la evaluación del desempeño se debe orientar al futuro para así poder disponer de todo el potencial humano necesario en la organización, este sistema constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar así tanto la calidad del trabajo realizado como la calidad de vida en las empresas.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a ambas partes tanto a la organización como al empleado, y se debe tomar en cuenta que la evaluación debe abarcar tanto el desempeño en el cargo como el alcance de metas y objetivos, esta evaluación se debe concentrar además en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de los hábitos personales, y es importante que la evaluación sea aceptada por ambas partes tanto el evaluado como el evaluador.

De acuerdo con Chiavenato (2002, p. 198). Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

1. Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

C. POR QUÉ SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO

En actualidad es indispensable evaluar el desempeño de los empleados ya que permite tener una visión más amplia del trabajo que realizan, además se muestra el interés y compromiso que tienen con la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2002, pp. 199-200). Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. La organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; por lo que se debe tener en cuenta:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en los formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

D. QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Es importante identificar la o las personas más idóneas para calificar el desempeño de los colaboradores, ya que son los responsables de velar porque se cumpla adecuadamente con el trabajo que ejecutan.

Según Chiavenato (2002, pp. 202-204). El desempeño de los empleados puede ser realizado por diversas personas, dentro de las más conocidas están:

1. Autoevaluación del desempeño

El empleado se evalúa directamente de acuerdo con lo que considera es su desempeño, esta consiste en que cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño.

2. El gerente

El gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RRHH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.

3. El empleado y el gerente

Ambos realizan la evaluación del desempeño, donde el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

4. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los empleados con el fin de alcanzar las metas establecidas.

5. Evaluación de 360°

Es una evaluación circular de desempeño, en la que participan los jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360.

6. Evaluación hacia arriba

La evaluación hacia arriba permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo mejorar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

7. Comisión de evaluación de desempeño

Es una comisión especialmente designada para evaluar el desempeño de los empleados. Está constituida por miembros permanentes (el presidente de la organización, el director del órgano de RH) y miembros transitorios (el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo supervisor).

8. El órgano de RH

El órgano de Recursos Humanos asume la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización.

E. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con Chiavenato (2002, pp. 204-209). Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de manifestarse sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

1. Escalas Gráficas

Es un método que se basa en una tabla de doble entrada en la cual las filas muestran los factores de evaluación escogidos y en las columnas se muestran los grados de evaluación de desempeño, para esto se eligen los factores de evaluación, el cual sirve de instrumento de comparación y verificación del desempeño y luego se determinan los grados de evaluación para obtener escalas de variación del desempeño.

a) Ventajas

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación del desempeño.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación al evaluado.

b) Desventajas

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño.
- Produce efecto generalizador, ya que si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
- Funciona como sistema cerrado.

- Evalúa sólo el desempeño anterior.

2. Selección Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos alternativas las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado.

a) Ventajas

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

b) Desventajas

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- No permite obtener conclusión de resultados.

3. Investigación de Campo

En este método se realizan entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes mediante las cuales se evalúan el desempeño de los subordinados buscando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño, se da una entrevista con cada gerente para determinar el desempeño del empleado.

a) Ventajas

- Implica responsabilidad de línea y función de staff en la evaluación del desempeño.
- Permite planear acciones para el futuro.
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

b) Desventajas

- Costo operacional elevado.
- Proceso de evaluación lento y demorado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

4. Método de Incidentes Críticos

Se basa en las características extremas que representan el desempeño muy positiva o muy negativa del empleado. Esto porque el método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales.

a) Ventajas

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño.
- Método de fácil montaje y utilización.

b) Desventajas

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño.

5. Listas de Verificación

Se basa en una lista y se revisa si el empleado esta desempeñando su trabajo de la manera correcta o no.

Además, funciona como recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

F. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación del desempeño, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del empleado.

1. Auto evaluaciones:

Lleva a los empleados a efectuar una auto evaluación. Puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Evaluación Participativa por Objetivos (EPO)

Según Chiavenato (2002, p.214). La evaluación del desempeño atraviesa seis etapas:

- Formulación de objetivos consensuales.
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para lograr los objetivos planteados.
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

G. MÉTODOS DE RESULTADOS

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001, pp. 333-335 y 338). En lugar de observar las características de los empleados o las conductas en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen mediante su trabajo. Por otro lado se considera que este tipo las evaluaciones son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados.

1. Ventajas

- Tienen menos sesgo.
- Son aceptables para los empleados y los superiores.
- Enlazan el desempeño de la persona con la organización.
- Fomentan el establecimiento de metas en conjunto.

2. Desventajas

- Su desarrollo y uso consumen mucho tiempo.
- Quizá fomenten una perspectiva de corto plazo.
- Posiblemente empleen criterios diferentes.

3. Mediciones de productividad

Las mediciones se relacionan con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización.

Por otro lado, las evaluaciones de resultados fomentan que los empleados se preocupen por verse bien en el corto plazo y no en el largo plazo.

Para el éxito laboral son importantes factores como cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas. Si estos factores son normas importantes del puesto, deben agregarse a la revisión de la evaluación.

4. Administración por objetivos

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la *administración por objetivos*. Este comienza con el establecimiento de las metas y objetivos de la organización. Las metas establecidas por el empleado se analizan, revisan y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas y durante las revisiones periódicas, a medida que se dispone de datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado.

En la administración por objetivos los gerentes deben de facultar a los empleados para que logren los objetivos por ellos mismos, dándoles independencia. Los siguientes lineamientos podrán ser de especial utilidad.

- Los gerentes y los empleados deben tener la intención de establecer metas y objetivos en conjunto.
- Los objetivos pueden ser cuantificables y mensurables a corto y largo plazo.
- Los resultados esperados deberán estar bajo control del empleado.
- Los gerentes y los empleados deben establecer tiempos específicos para revisar y evaluar las metas.

H. APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con Chiavenato (2002, p. 219). Cada organización gestiona el Sistema de Evaluación del Desempeño acorde a las necesidades actuales y futuras específicas.

Admisión de personas	→	Localizar personas con características y actitudes adecuadas a los negocios de la organización.
Aplicación de personas	→	Indicar si las personas están bien integradas a sus respectivos cargos y tareas.
Compensación de personas	→	Indicar si las personas están compensadas y remuneradas adecuadamente.
Desarrollo de personas	→	Indicar fortalezas y debilidades, potencialidades en que se aplica y deficiencias a corregir.
Mantenimiento de personas	→	Indicar el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
Monitoreo de personas	→	Proporcionar retroalimentación a las personas por su desempeño y potencialidad de desarrollo.

FUENTE: Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*.

I. COMPETENCIAS

La competencia es la capacidad de ejecutar tareas y se concentra en atributos personales (conocimientos, habilidades, disposiciones, actitudes y capacidades), permitiendo obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o situación. Si falla alguno de estos aspectos ya no se es competente.

Según Spencer y Spencer, la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir el comportamiento y rendimiento de los colaboradores, así como lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios.

Por otro lado determina cinco tipos de características de las competencias, las cuales son:

- **Motivaciones:** lo que una persona piensa o desea, estas conducen, dirigen y seleccionan comportamientos de determinadas metas, por ejemplo, las personas motivadas que desean éxito se establecen objetivos, toman responsabilidad y se retroalimentan para desempeñarse mejor.
- **Rasgos de personalidad:** son todas aquellas características físicas y respuestas consecuencia de determinadas situaciones.
- **Autocompresión:** son las actitudes, valores o imagen de las personas, como la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.
- **Conocimiento:** es toda aquella información que las personas poseen sobre un tema de interés en específico.
- **Habilidades:** es toda aquella habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

1. Elementos de las competencias

FIGURA 2.4. ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA



Fuente: PROSEL Consultores
Formulado por: Guy Le Boterf

2. Gestión por competencias

Es la capacidad que tiene una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

3. Clasificación de las competencias

Según Leonard Mertens (1997), clasifica las competencias de la siguiente manera:

a) Competencias genéricas:

Son todos aquellos comportamientos y actitudes laborales de los diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

b) Competencias específicas:

Son los aspectos técnicos que se relacionan con la ocupación y no son transferibles de una forma fácil, por ejemplo la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

c) Competencias básicas:

Son las que se adquieren en la formación básica y que son de gran ayuda para el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Según Gerhard Bunk (1994) clasifica las competencias de la siguiente manera:

1. Competencia metodológica:

Consiste en el procedimiento adecuado a las tareas delegadas e irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

2. Competencia social:

Consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

3. Competencia participativa:

Es la participación de los empleados en la organización en el ambiente de trabajo, tanto en el entorno, como la capacidad de organizar, decidir y de aceptar responsabilidades.

Cabe destacar que el Marco Teórico es la base para realización de la Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño, porque se muestran los conceptos por los cuales se fundamenta el proyecto, así como la justificante de la creación de dicho modelo.

Marco Metodológico

Capítulo 3



III. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se procede a explicar la metodología empleada durante la realización del presente trabajo.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se basará en una Investigación de tipo Descriptivo, esto porque se pretende describir e identificar las opiniones de los colaboradores, las cuales servirán de base para la elaboración de la propuesta. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. La investigación descriptiva *requiere de conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder* (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Por lo tanto, para la elaboración del proyecto se utilizará la investigación descriptiva, debido a que permite describir los criterios y factores de evaluación, de igual forma las funciones o tareas asignadas, para identificar mejor el trabajo que realiza el personal de COOPROLE R.L.

B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Sujetos de Información

Entiéndase en este proyecto, como sujeto de información, a aquellas personas que ocupan un puesto de trabajo y que se encargan de llevar a cabo las distintas funciones propias de éste.

Tomando en cuenta lo anterior, los sujetos de información fueron todos los colaboradores de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística que componen COOPROLE R.L.

2. Fuentes de Información

En esta investigación se utilizaron fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el objetivo de recolectar los suficientes datos, para así contar con una visión amplia de los procesos a describir.

a) Información Primaria

Las fuentes de información primaria fueron recolectadas por medio de la observación directa, cuestionarios y a través de las entrevistas personales.

b) Información Secundaria

Toda aquella información que la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. facilitó, para la elaboración de la Evaluación del Desempeño.

Además se tomó información secundaria de:

- Manual descriptivo de puestos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.
- Fuentes bibliográficas sobre Evaluación del desempeño.
- Se consultarán tesis o proyectos de graduación.
- Documentos de Internet.
- Información brindada por parte de los jefes de cada dirección y por el profesor asesor.

C. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Recolección de Información

El primer paso fue la recolección de la información de la Cooperativa. Se reunió información sobre la Estructura Organizativa de la Cooperativa, la Descripción de Puestos, la Visión, Misión, la Situación Actual, entre otros. El segundo paso se basó en la investigación de temas de interés sobre competencias, que sean de ayuda en la confección de un modelo de evaluación del desempeño. El tercer paso se originó en la retroalimentación con las Jefaturas, colaboradores y los Especialistas de Recursos Humanos, para determinar las especificaciones a las cuales debía adaptarse el Sistema. Así mismo se entrevistó a los colaboradores y jefaturas de interés para conocer la opinión que tienen los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. acerca del proceso de evaluación del desempeño.

D. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

1. Función del cuestionario

El cuestionario tiene como finalidad recolectar información tanto de las jefaturas como los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., esto con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto, el cual consiste en conocer la percepción que tienen los empleados y los altos mandos de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística acerca del proceso de evaluación de desempeño, así como las competencias más idóneos para el planteamiento de los factores del modelo de evaluación del desempeño, buscando crear una actitud positiva del personal hacia éste modelo y que cumpla con las exigencias requeridas de la empresa.

2. Tipo de cuestionario

El cuestionario utilizado fue de tipo Directo Estructurado, ya que se formulan las mismas preguntas a todos los encuestados y en la misma secuencia, además, este no oculta la finalidad de la encuesta a los participantes, los objetivos del estudio son evidentes para los participantes, y es aplicable cuando el propósito es simplemente conseguir información inmediata y fluctual. El mismo está compuesto por preguntas que están previamente diseñadas y este permite dar una mayor claridad de las preguntas y facilidad en el manejo de la interpretación de las respuestas, lo cual es conveniente para realizar el análisis e interpretación de los resultados. También, los datos recogidos mediante esta modalidad ofrece la ventaja de ser bastante fácil de registrar, tabular y analizar. Igualmente, el alto grado de estandarización tiende a asimismo a dar resultados confiables

Los tipos de preguntas que se utilizaron en la elaboración del cuestionario fueron:

- Preguntas cerradas: dicotómicas y de opción múltiple.
- Preguntas abiertas: dan al respondiente la libertad para contestar con sus propias palabras.

3. Cuestionario

El cuestionario fue diseñado para diferenciarlo no solo por cada dirección y gerencia seleccionada para representar las áreas de cada una, sino también se diferenció para ser aplicado a los jefes, agregándole las preguntas 14 y 15 a los altos mandos. Ver Cuestionario (Apéndice 8.1).

E. PROCEDIMIENTO MUESTRAL

1. Población

La población de interés está compuesta por empleados y mandos de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, y con un año de laborar como mínimo en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. Esto debido a que se requiere que los colaboradores hayan participado en otras evaluaciones del desempeño. Por consiguiente el total de ésta población corresponde a 538 personas.

2. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo esta compuesta por cada empleado que trabaja en la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

3. Marco Muestral

El marco muestral esta constituido por una lista de empleados brindada por la Gerencia de Recursos Humanos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L de las direcciones y gerencia mencionadas.

4. Ubicación del estudio

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.en el Coyol de Alajuela.

5. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo utilizado para la selección de la población de interés es no probabilístico y por conveniencia, donde se destacan las direcciones y puestos que puedan brindar información valioso para el estudio.

6. Selección y tamaño de la muestra

Para efecto de la determinación de la muestra, se considera a la población como finita, porque la población consta de 538 elementos que se

clasifican en la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística.

Para efectos de la investigación, el tamaño de la muestra estuvo conformada por 43 personas de la Dirección Comercial, 31 de la Dirección de Producción y 23 de la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche R.L., la misma se basó en la siguiente regla, las unidades donde laboran más de 10 personas se seleccionaban sólo 3 colaboradores, de 9 a 5 se escogió a 2 personas y menos de 5 se entrevistaba a 1.

F. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Método de Evaluación

Para elaborar la propuesta del manual para evaluar el desempeño del personal de la Cooperativa Productora de Leche Dos Pinos R.L., se llevó a cabo una investigación previa de los modelos de evaluación de desempeño existentes y que a su vez se podrían adaptar a las necesidades de los empleados, a partir de esta exploración y aplicación de un cuestionario con el objetivo de recolectar información de interés que sirva de ayuda para la confección del modelo de evaluación, se eligió hacer una combinación del método de escalas gráficas con el método de evaluación por competencias, logrando obtener resultados cuantitativos y cualitativos que permiten realizar distinciones entre áreas fuertes y débiles del personal, en función con el papel que desempeñan los colaboradores dentro de la Cooperativa.

Para la selección de los factores de evaluación se tomó como base aspectos que los empleados consideraron importantes a evaluar, así como las metas establecidas para el puesto; con el fin de hacer una evaluación del desempeño de la persona no solo por sus conocimientos sino también por sus habilidades y destrezas.

Para la elaboración del formulario, los factores se consideran aplicables para todo el personal, ya que determinan el desempeño de los colaboradores, sin importar el puesto que se están laborando.

2. Método de Escalas Gráficas

Este método se basa en una tabla de doble entrada en la cual las filas muestran los factores de evaluación escogidos y en las columnas se muestran los grados de evaluación de desempeño, para esto se eligen los factores de evaluación y luego se determinan los grados de evaluación.

a) Ventajas

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación del desempeño.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
- Proporciona fácil retroalimentación al evaluado.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.

3. Enfoque de Competencias

Este enfoque de competencias ha crecido su impacto en la última década, debido a que este método está enfocado en desarrollar a los individuos, los grupos y la organización.

Es tomado en cuenta en el manual, por considerarlo un modelo muy adecuado para la transformación y desarrollo del personal que busca la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., además es un buen complemento para el método de escalas gráficas.

Además, para efectos de la elaboración del formulario se basó en tres diferentes tipos de competencias:

Competencias genéricas: Se enfoca en los comportamientos y actitudes laborales de los empleados, la capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

Competencias específicas: Se basa en aspectos técnicos que se relacionan con la ocupación y no son transferibles, como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

Competencias básicas: Se adquieren en la formación básica y son de gran ayuda para el ingreso al trabajo, como las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras. También poseen la capacidad de análisis de problemas, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales, capacidad de organizar, decidir y de aceptar responsabilidades.

4. Método de Puntuación

El modelo de evaluación del desempeño se basó en calificaciones con una escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy Malo y Pésimo.

Para responder a esta escala de calificación se realiza una tabla de equivalencias, donde se tiene una escala simple de 1 a 7, donde 1 es el puntaje más bajo y 7 es el puntaje más alto para cada factor de evaluación.

5. Escalas de Puntuación

El formulario de Evaluación del Desempeño posee una escala de 1 a 7, donde 7:Excelente, 6:Muy Bueno, 5:Bueno, 4:Regular, 3:Malo, 2:Muy Malo y 1: Pésimo, la misma está compuesta por un rango de valores que determina de cuanto a cuanto se considera que el desempeño es Excelente, es decir, de 98 a 100 se considera Excelente, de 94 a 97 Muy Bueno, de 85 a 93 Bueno, de 75 a 84 Regular, de 65 a 74 Malo, de 55 a 64 Muy Malo y de 0 a 54 Pésimo. Se decidió hacer una escala simple de puntuación para la facilidad tanto del diseño del modelo como para las personas que lo van a aplicar.

Los factores se encuentran divididos en categorías con base en las competencias que lo identifican, las mismas están compuestas por un porcentaje, el cuál está calculado por un peso que determina el nivel de importancia de cada factor para el puesto o labor que desempeñan, por tal motivo se definió en establecerlo como un porcentaje general que compone cada categoría, el mismo se estableció por criterio del investigador y con base en la importancia de las opiniones de los colaboradores; para la cual se diseñó una fórmula que promedia el puntaje obtenido de todos los factores y se multiplica por el peso general que posee cada categoría y de acuerdo a esa calificación se cataloga con base a los rangos establecidos que indica el desempeño del evaluado.

A continuación se muestra el peso que le corresponde a cada categoría de competencias:

<i>Competencias Genéricas</i>	→	25%
<i>Competencias Específicas</i>	→	35%
<i>Competencias Básicas</i>	→	40%

G. FORMULARIOS

1. Formulario de Evaluación del Desempeño

El formulario de evaluación del desempeño fue utilizado por los jefes inmediatos de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística para realizar la evaluación de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Está compuesto por los siguientes apartados:

1. *Un encabezado* donde aparece el logo y nombre completo de la Cooperativa.
2. *La información del evaluado*, donde se muestra el nombre, la cédula, departameno, área, puesto, nombre del evaluador y el objetivo de la evaluación.

3. *Las instrucciones generales para el uso del formulario.* En este apartado se incluyen instrucciones básicas de cómo llenar el formulario, las cuales se explican con más detalle en el manual.
4. *La escala de interpretación de los puntos:* En ésta escala se muestran los rangos y especifica qué significa cada puntaje dentro del formulario para que el evaluador la utilice de referencia para llenar el formulario.
5. *El cuerpo del formulario:* Contiene los factores, una definición de los mismos y los pesos correspondientes.
6. *La calificación:* Se indica la calificación final que obtuvo el evaluado, y el evaluador tiene la opción de brindar las observaciones que considere necesarias.
7. *La opinión del evaluado* donde el evaluado debe firmar si está de acuerdo o en desacuerdo con la calificación obtenida.

2. Hoja de Observaciones

Forma parte del formulario de Evaluación del desempeño, sin embargo sólo se utiliza si el evaluado no está conforme con la calificación obtenida y presenta una apelación, por lo que se adjunta a éste formulario.

La hoja de observaciones se encuentra dividida en las siguientes secciones:

1. *La información del colaborador disconforme,* el nombre, la cédula, departamento, área y puesto.
2. *Observaciones.* se indican los aspectos con los que el empleado no se encuentra de acuerdo y el motivo de la disconformidad.
3. *Las observaciones resolución final.* Relaciones Laborales debe anotar los resultados obtenidos de la entrevista y el acuerdo al que se llegó, en caso de cambiar la calificación se anota en la hoja de evaluación del desempeño la Calificación pasada y Calificación Modificada

Descripción y Análisis de Resultados

Capítulo 4



IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo describen y analizan los resultados obtenidos durante la investigación producto de las encuestas aplicadas a la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, durante el mes de Setiembre.

Para el mejor entendimiento de los resultados, se utilizan cuadros y gráficos con los que se pueden observar de una manera más clara y breve los resultados de las diferentes preguntas que fueron aplicadas durante el proceso de recopilación de información.

Asimismo, está información es complementaria, ya que se tomo como apoyo para el proyecto de investigación y los resultados obtenidos se utilizaron como referencia para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño, el mismo se basó en las opiniones de los empleados.

A continuación se presentan los objetivos del cuestionario:

A. OBJETIVO GENERAL

1. Determinar la percepción que tienen los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L en la Dirección Comercial, Dirección de Producción y Gerencia de Logística, sobre la evaluación del desempeño.
2. Identificar los factores de competencias más relevantes a evaluar de cada dirección, para el planteamiento del modelo de evaluación del desempeño.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

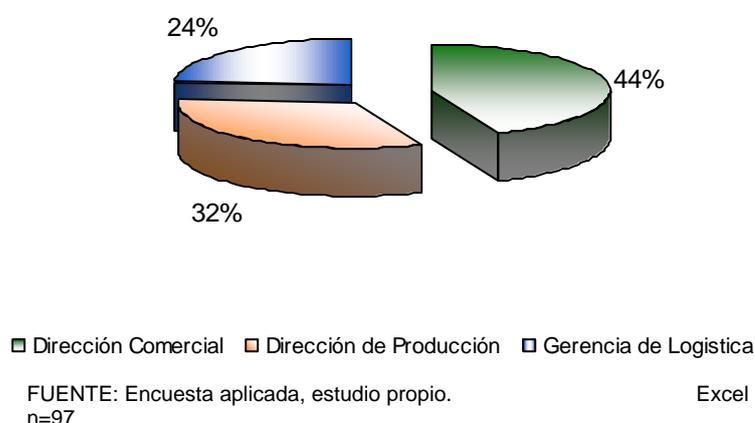
1. Investigar la opinión actual de los colaboradores y jefaturas de la Dirección Comercial (de fuerza de ventas), Dirección de Producción (puestos de proceso) y la Gerencia de Logística (personal de bodega) sobre el tema de evaluación del desempeño.
2. Conocer la opinión de los colaboradores sobre las evaluaciones aplicadas a la fecha, en la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística.
3. Identificar las ventajas y desventajas percibidas de un proceso de evaluación del desempeño.
4. Determinar los aspectos que los colaboradores de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, recomiendan para ser evaluados.
5. Identificar la (s) persona (s) más idónea para evaluar el desempeño de los empleados, según la opinión de los encuestados.
6. Investigar las características más idóneas del modelo de evaluación, basándose en el área que se desempeñan cada uno de los colaboradores, para que el mismo favorezca una evaluación exitosa.

A continuación se describen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

1. Distribución de los empleados según Dirección a la que pertenecen

En el gráfico 4.1, se muestra la cantidad porcentual a la que pertenecen los diferentes puestos encuestados, donde se refleja que el 44% de la población pertenece a la Dirección Comercial, un 32% a la Dirección de Producción y un 24% a la Gerencia de Logística.

GRÁFICO 4.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECEN



2. Distribución de los empleados según Unidad a la que pertenecen

De acuerdo al cuadro 4.1, se logra reflejar como están distribuidos los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., de acuerdo a la unidad a la que pertenecen, se logra revelar que la Unidad de Área 1 cuenta con un 13.4% de la población encuestada, seguida por Área 2 con un 11.3% y con un 11.3% corresponde a Supermercados.

Por otro lado, el 3.1% que se muestra y que indica No Aplica, son todos los gerentes que fueron encuestados y que no pertenecen a un área en específico sino más bien son los encargados de toda la dirección en general.

CUADRO 4.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN UNIDAD A LA QUE PERTENECEN

Unidad	Cantidad	Porcentaje
Área 1 (Planta de pasteurizados)	13	13,4%
Área 2 (Planta de helados)	11	11,3%
Supermercados	11	11,3%
Región Central 1	9	9,3%
Centro Distribución Ambiente	9	9,3%
Región Occidental	9	9,3%
Centro Distribución Cámara Refrigerado	8	8,2%
Cuentas Especiales	7	7,2%
Área 3 (Planta UHT)	6	6,2%
Región Central 2	6	6,2%
Centro Distribución Cámara Congelado	5	5,2%
NA	3	3,1%

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

3. Distribución de los empleados según puesto que desempeñan en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

El siguiente cuadro se observan los empleados en función al puesto que desempeñan cada uno, se destaca que sólo un 5.2% de la población encuestada, lo abarcan los Gerentes de cada Dirección y un 10.3%, 8.2% y 8.2% lo ocupan los ayudantes de ruta, encargados de ruta y auxiliares de bodega respectivamente.

CUADRO 4.2. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN PUESTO QUE DESEMPEÑAN

Puesto	Cantidad	Porcentaje
Ayudante ruta	10	10,3%
Encargado rutas	8	8,2%
Auxiliar bodega	8	8,2%
Operador 2	7	7,2%
Chofer 1	9	9,3%
Prevendedor	6	6,2%
Ayudante planta	6	6,2%
Operador Bodega	6	6,2%
Operador 1	5	5,2%
Operador cuarto control	4	4,1%

Jefe planta	4	4,1%
Gerente	5	5,2%
Jefe técnico planta	3	3,1%
Control inventarios	3	3,1%
Oficial recibo	3	3,1%
Supervisor ventas	3	3,1%
Ejecutivo cuentas	3	3,1%
Líder grupo	2	2,1%
Operador montacargas	1	1,0%
Agente ventas	1	1,0%

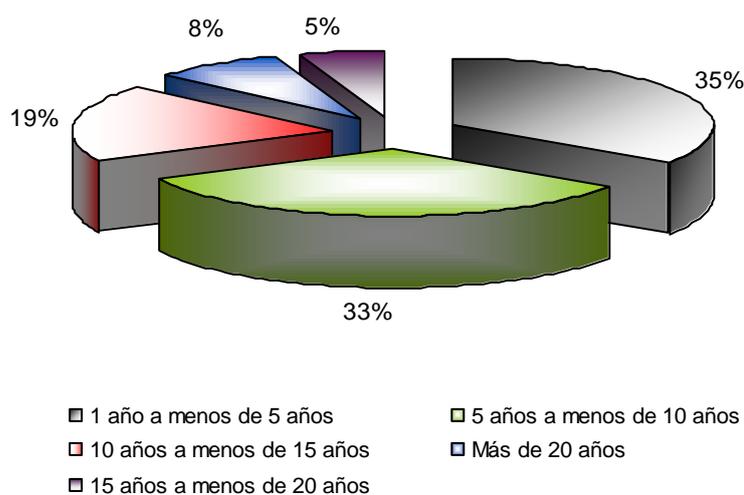
FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

3. Distribución de los encuestados según el tiempo de laborar en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

La mayor parte de la población encuestada (35%) tiene entre 1 a 5 años de laborar para la Cooperativa, seguido de un 33% que se encuentra entre los 5 y 10 años, y con un 19% de representatividad lo componen los que tienen entre 10 y 15 años de trabajar.

GRÁFICO 4.2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN EL TIEMPO DE LABORAR EN LA COOPERATIVA



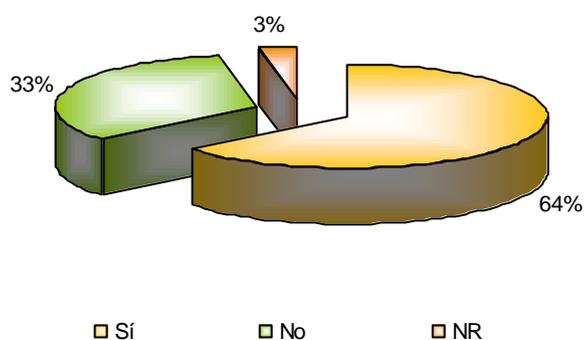
FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

4. Porcentaje de empleados que recuerdan haber pasado por un proceso de evaluación del desempeño en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

En el gráfico 4.3, muestra que un 64% de la población sí recuerda haber sido evaluado en ocasiones anteriores, un 33% indicó que no y sólo un 3% no respondió.

GRÁFICO 4.3. PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE RECUERDAN HABER PASADO POR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA



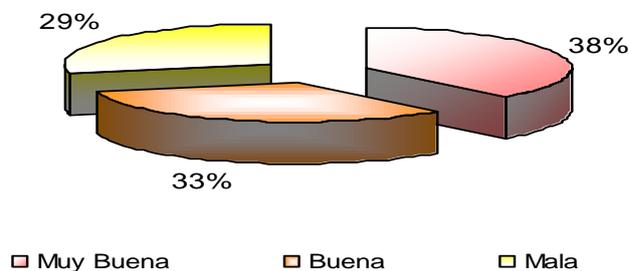
FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

5. Opinión de los empleados sobre la evaluación del desempeño aplicada a la fecha

En el gráfico siguiente, se muestran la opinión de los empleados sobre las evaluaciones aplicadas, donde se rescata que el 38% de la población respondió que son muy buenas, un 33% piensan que son buenas y un 29% indicó que son malas.

GRÁFICO 4.4. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA A LA FECHA



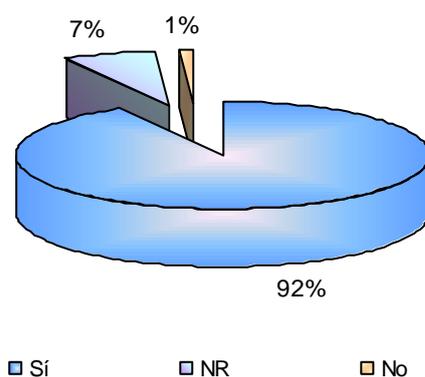
FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=63

Excel

6. Opinión de los empleados sobre si se debe evaluar el desempeño

A continuación se muestran los resultados obtenidos sobre el interés que mostraron los colaboradores de la Cooperativa sobre si se debe evaluar el desempeño de los mismos. Se destaca que un 92% de la población considera que si es importante y que se debe evaluar el desempeño de las personas, un 1% respondió negativamente y un 7% no respondió.

Figura 4.4. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SI SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO



FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

7. Opinión de los empleados que consideran que no es necesario evaluar el desempeño

De un total de 97 personas encuestadas, sólo 3 personas indicaron que no es necesario evaluar el desempeño de los empleados, ya que consideran que no todos son iguales ni poseen las mismas habilidades e interés por las mismas cosas. También porque hay personas que trabajan muy bien y no son tomadas en cuenta para un ascenso y pasan desmotivadas.

Además, consideran que entre más competitivo y mejores opciones para crecer económica y socialmente en el trabajo, el empleado va a dar siempre más de lo que se le pide y va a querer mejorar el trabajo cada día, por lo que opinan que no es necesario aplicar una evaluación del desempeño.

8. Opinión de los empleados sobre los beneficios / ventajas del proceso de evaluación del desempeño

De acuerdo al cuadro 4.3, se muestra con un 22.11%, 20% y 20% de la población, consideran que la retroalimentación, medir el progreso y conocer las fortalezas y desventajas de la labor que realizan los mismos empleados respectivamente, son los mayores beneficios/ventajas que se obtendrían del proceso de evaluación del desempeño.

CUADRO 4.3. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LOS BENEFICIOS/VENTAJAS DEI PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ventajas	Frecuencia	Porcentaje
Retroalimentación	21	22,11%
Medir el progreso	19	20,00%
Conocer las fortalezas y debilidades	19	20,00%
Mejorar día con día	15	15,79%
Que se utilice para aumentos y promociones	9	9,47%
Mejor ambiente laboral	7	7,37%
Conozca el empleado la estabilidad en la empresa	5	5,26%
TOTAL	95	100,00%

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=95

Excel

9. Opinión de los empleados sobre las desventajas que presenta una evaluación del desempeño

El siguiente cuadro se observa la opinión de los empleados acerca de las desventajas del proceso de evaluación del desempeño, se destaca que un 60.32% de la población encuestada, consideran que no tiene ninguna desventaja, sólo ventajas y un 9.52% indican la subjetividad y los roces respectivamente.

CUADRO 4.4. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS DESVENTAJAS QUE PRESENTA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desventajas	Frecuencia	Porcentaje
No tiene desventajas	38	60,32%
Subjetividad	6	9,52%
Roces	6	9,52%
Falta de profesionalismos para recibir retroalimentación	4	6,35%
Desmotivación	4	6,35%
Falta de profesionalismos por parte del evaluador	2	3,17%
Despidos	2	3,17%
Mayor inversión	1	1,59%
TOTAL	63	100,00%

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=63

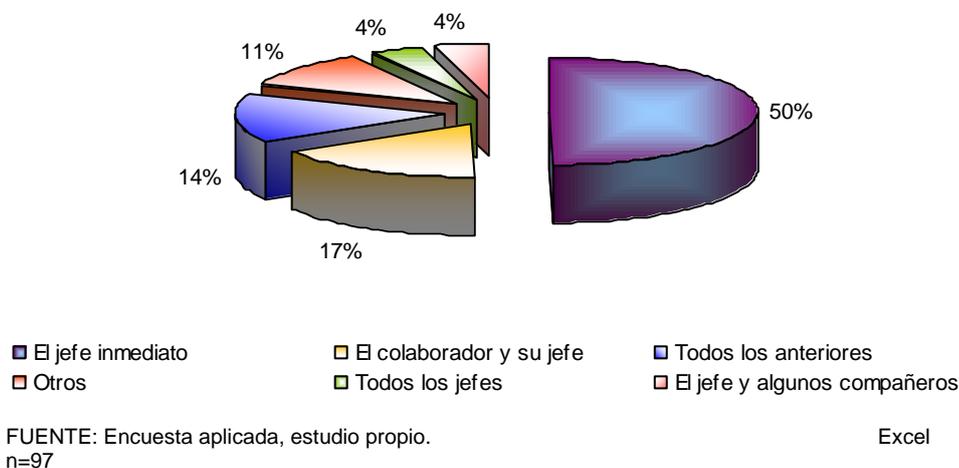
Excel

10. Opinión de los empleados sobre quién debe realizar la evaluación del desempeño

En la figura 4.5, se muestra que el 50% de la población piensa que la persona más apta para evaluar el desempeño de los empleados en la Cooperativa es el jefe inmediato, seguido con un 17% el colaborador y su jefe, un 14% prefieren todos los anteriores y un 11% indicó otros.

Dentro de toda la investigación y con las respuestas obtenidas en las entrevistas, se puede concluir que la mayor parte de las personas consideran que es el jefe quién debe evaluarlos y que es necesario que las calificaciones se reporten a cada persona para tener la oportunidad de opinar con respecto a su propia evaluación, apoyado con una retroalimentación acerca de su desempeño.

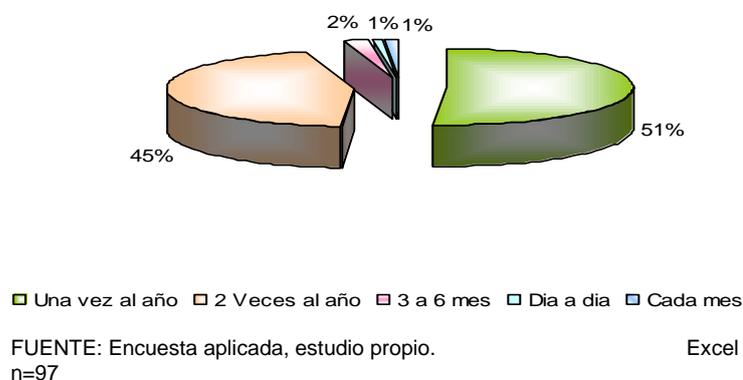
FIGURA 4.5. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE QUIÉN DEBE REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



11. Opinión de los empleados sobre la frecuencia del proceso de evaluación del desempeño

Como se muestra en la figura siguiente, se logra rescatar que el 51% de la población expresa que deberían de realizar las evaluaciones del desempeño una vez al año y un 45% manifiesta que lo más recomendable es realizarlas dos veces al año.

GRÁFICO 4.6. OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA FRECUENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



12. Opinión de la población según características y formas de comportamiento deseables para el buen desempeño de los empleados

En el siguiente cuadro se muestran las características y/o formas de comportamiento que los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. analizan que son los más aptos para enfocarse en la confección de un Modelo de Evaluación del Desempeño, esto con el fin de ser valorados para la aplicación del mismo.

Se logra observar que un 91.8% de la población considera que la iniciativa es un factor determinante que se debe tomar en cuenta en el momento de evaluar el desempeño de los empleados, seguido por el trabajo en equipo con un 90.7%, con un 89.7% la disciplina del personal y así consecutivamente.

CUADRO 4.5. OPINIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN CARACTERÍSTICAS Y FORMAS DE COMPORTAMIENTO DESEABLES PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesario	Deseable	No Aplica	NR
Iniciativa	91,8	3,1	1,0	4,1
Trabajo equipo	90,7	4,1	0	5,2
Disciplina	89,7	6,2	0	4,1
Comunicación	88,7	6,2	0	5,2
Compromiso con la organización	87,6	5,2	0	7,2
Eficiencia	86,6	7,2	1,0	5,2
Buenas relaciones interpersonales	80,4	11,3	1,0	7,2
Eficacia	80,4	11,3	1,0	7,2
Aprendizaje	77,3	14,4	0	8,2
Planificación y Organización	77,3	13,4	2,1	7,2
Autocontrol	75,3	11,3	3,1	10,3
Integridad	73,2	16,5	2,1	8,2
Liderazgo	73,2	17,5	4,1	5,2
Orientación logro	71,1	19,6	1,0	8,2
Creatividad	69,1	21,6	3,1	6,2
Servicio al cliente	68,0	17,5	5,2	9,3
Análisis problemas	64,9	22,7	3,1	9,3
Adaptabilidad	63,9	25,8	2,1	8,2
Habilidad Administrar	63,9	23,7	6,2	6,2

Capacidad Persuasión	60,8	26,8	5,2	7,2
Flexibilidad	59,8	29,9	0	10,3
Autoorganización	58,8	23,7	7,2	10,3
Cantidad trabajo	55,7	23,7	9,3	11,3
Juicio	54,6	27,8	4,1	13,4
Independencia	45,4	28,9	14,4	11,3
Toma Riesgos	44,3	28,9	16,5	10,3

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=97

Excel

13. Factores de interés para el modelo de evaluación del desempeño

De acuerdo al cuadro 4.6, se logra apreciar que un 17.95% de los empleados encuestados indicaron que uno de los factores a considerar para evaluar el desempeño de los empleados consiste en la responsabilidad, un 16.67% la motivación, un 12.82% la puntualidad y con un 11.54% la disponibilidad de los colaboradores.

CUADRO 4.6. FACTORES DE INTERÉS PARA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	14	17,95%
Motivación	13	16,67%
Puntualidad	10	12,82%
Disponibilidad.	9	11,54%
Compromiso con el trabajo	9	11,54%
Servicio al cliente	9	11,54%
Objetivos y metas de cada persona.	7	8,97%
Compañerismo	7	8,97%
Eficiencia	7	8,97%
Asistencia	6	7,69%
Capacitación	5	6,41%
Comunicación	5	6,41%
Respeto	5	6,41%
Presentación personal	5	6,41%
Trabajo en equipo	5	6,41%
Antigüedad	4	5,13%
Conocimiento	4	5,13%
Disciplina	4	5,13%

Análisis de problemas	4	5,13%
Salud, Salud financiera y Unión familiar	3	3,85%
Cantidad de trabajo.	3	3,85%
Honestidad	3	3,85%
Capacidad de negociación	3	3,85%
Toma de decisiones	2	2,56%
Flexibles	2	2,56%
Iniciativa	2	2,56%
Conducta	2	2,56%
Actitud	2	2,56%
Relaciones Interpersonales	2	2,56%
Empatía	2	2,56%
Llamadas de atención.	1	1,28%
Integridad	1	1,28%
Humanidad	1	1,28%

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=78

Excel

13. Factores críticos de éxito que deben caracterizar el desempeño de los colaboradores, para alcanzar las metas que posee cada Dirección

En el siguiente cuadro, se muestra que el 44.44% de los encuestados caracterizan al compromiso como un factor crítico de éxito determinante para el cumplimiento de las metas de cada dirección, un 33.33%, 33.33% y 27.78% consideraron que es la responsabilidad, la motivación y el cumplimiento de metas y objetivos, respectivamente los que garantizan el alcance de los objetivos.

CUADRO 4.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO QUE DEBEN CARACTERIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES, PARA ALCANZAR LAS METAS QUE POSEE CADA DIRECCIÓN

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso	8	44,44%
Responsabilidad	6	33,33%
Motivación	6	33,33%
Cumplimiento de metas y objetivos	5	27,78%
Servicio al cliente	4	22,22%
Comunicación escrita y oral	4	22,22%
Lealtad	3	16,67%
Honradez	3	16,67%
Iniciativa	3	16,67%
Trabajo en equipo	3	16,67%
Liderazgo	3	16,67%
Conocimiento	3	16,67%
Actitud positiva	2	11,11%
Disponibilidad	2	11,11%
Eficiencia	2	11,11%
Disciplina	2	11,11%
Respeto	2	11,11%
Productividad	1	5,56%
Trabajo en equipo	1	5,56%

FUENTE: Encuesta aplicada, estudio propio.
n=18

Excel

14. Acciones que recomendaría para el seguimiento del desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

A continuación se presentan las acciones que recomiendan los gerentes, jefes, supervisores, ejecutivos de cuenta, sobre el seguimiento que debe darse después de aplicada la evaluación del desempeño a los colaboradores de la Cooperativa.

- Incentivar al personal.
- Reuniones individuales con la jefatura.
- Evaluaciones extraordinarias por el personal de RRHH.
- Programa de actividades participativas por parte de RRHH.

- Reconocimiento al personal.
- Establecer el plan estratégico.
- Definir metas de áreas.
- Comunicar las metas y evaluar el desempeño contra el cumplimiento de éstas.
- Comunicación.
- Capacitación en áreas débiles que se identifiquen en el estudio.
- Actividades de integración.
- Evaluación periódica con retroalimentación.
- Capacitar al personal encargado de evaluar.
- Evaluar el rendimiento y la actitud del personal.
- Tomar en cuenta la opinión del empleado.
- Tener indicadores mensuales que le permita a todos los evaluados ver su desempeño.
- Medición equitativa.
- Conocimiento del puesto.
- Aplicar sanciones y cartas de amonestación en caso de indisciplina.
- Seguimiento con planeamiento de actividades que sean eficaces y brinden apoyo.
- Planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Reporte de seguimiento de los indicadores y reuniones trimestrales de revisión.

1. Análisis de Resultados

A continuación se expone el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados encuestados.

Aspectos Generales

De acuerdo a la información recolectada, se logra rescatar que la mayor parte de la población encuestada está conformada por los colaboradores de la Dirección Comercial, seguido por la Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, la misma se encuentra distribuida como principales autores Área 1 (Planta de Pasteurizados), Área 2 (Planta de Helados) y Supermercados. También, participan los gerentes de cada dirección o unidad, entre ellos el gerente de la Dirección de Producción y la Gerencia de Logística, Cuentas Especiales, Supermercados y Regiones.

Por otro lado, la mayor parte de los encuestados está conformada por ayudantes de ruta, encargados de ruta y auxiliares de bodega respectivamente, permitiendo a su vez contar con una idea más amplia y diversificada sobre la opinión que tienen los colaboradores de las evaluaciones del desempeño.

Para la aplicación del cuestionario se tomó como parámetro que la población de interés tenía que tener más de un año de laborar en la Cooperativa. Esto refleja que la mayoría de las personas que laboran en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. tienen tiempo de estar participando en el proceso de evaluación de desempeño, por lo que sus opiniones y observaciones son de gran ayuda para la investigación.

Opiniones de evaluaciones aplicadas a la fecha

Conocer si los colaboradores recuerdan las evaluaciones que han sido aplicadas es de vital interés, porque las observaciones brindadas están basadas en sus experiencias anteriores con el proceso de evaluación, al mismo tiempo es de gran ayuda ya que permite contar con una visión más global de las necesidades y requerimientos que demandan los mismos, esto con el fin de que sirva de aporte para la elaboración del Modelo de Evaluación de Desempeño.

Además, es importante tomarlos en cuenta a la hora de crear el Modelo de Evaluación del Desempeño, ya que revelan la opinión que tienen acerca de las evaluaciones del desempeño y denotan como les gustaría que se realizara.

A continuación se analizan algunos criterios expuestos por parte de los empleados.

Conforme a la información recolectada por parte de la Dirección Comercial, se refleja que una parte de la población considera que estuvo muy bien, porque es una forma de darse cuenta los empleados de cómo están desempeñando su labor, asimismo les permite superarse y escalar puestos ya que conocen en qué se está fallando y qué deben mejorar, de igual forma fortalecer lo bueno que hacen.

Por otro lado, consideran que la evaluación pasada fue muy general, ya que se enfocaba a varios aspectos relacionados al desempeño de los empleados de la Cooperativa, igualmente eran muy honestos e iban acorde con la visión aplicada. Además es una forma de ver si está bien o mal el trabajo que realizan.

Sin embargo, existen colaboradores que consideran que la evaluación del desempeño no fue buena, que deberían de hacerlas más seguido y mejorarlas, ya que algunos empleados piensan que se aplicó de forma sistemática y era muy confusa, del mismo modo sostienen que la información brindada es muy poca e indican que el supervisor que la realiza sólo les comunicó como fueron calificados.

Además, expresan que se califican factores de poca importancia y algunos manifestaron que los más relevantes se valoran poco o sea solo lo malo se ve e indican que fue injusta, esto porque calificaron aspectos que no debían tomarse en cuenta.

Los colaboradores de la Dirección de Producción expresaron que han sido muy buenas las evaluaciones del desempeño que se han aplicado en ocasiones anteriores, porque ayuda a determinar con más facilidad las debilidades y fortalezas, al mismo tiempo permite medir el rendimiento y la estabilidad de la persona.

También reflexionan que ha sido una evaluación más equitativa de acuerdo a los jefes y piensan que en la medida en que lo retroalimenten continuamente les van a dar la oportunidad de conocer y de mejorar, logrando ser cada día mejores empleados y de más provecho.

Es importante porque se sienten más motivados y que son tomados en cuenta, a su vez esto les permite que puedan manifestar alguna inquietud. Del mismo modo, se evalúan una serie de aspectos como las aptitudes del personal, disciplina y responsabilidad laboral, los cuales son acordes para medir el desempeño de los empleados, siempre y cuando se ajuste a la realidad.

Por consiguiente es una buena opción para que les indiquen en qué se debe mejorar, ya sea a nivel personal como laboral y de igual forma provoca que las personas se preocupen por hacer sus labores cada día mejor y brinda la oportunidad de opinar sobre aspectos que les importan.

No obstante, algunos consideran que las evaluaciones no han sido objetivas, son poco profundas, no se da un seguimiento y el método usado dejó muchas dudas, esto porque se basan en varios factores que no son considerados, así como el personal que aplicó el estudio no estaba bien entrenado y no conocía la herramienta.

Se indicó que fue buena pero hubo una falta de coordinación y que no se ajustaba a las características de la empresa más no a los puestos de trabajo, ya que no se puede calificar a todos los puestos bajo el mismo patrón.

Otros indicaron que les pareció adecuada pero faltaron criterios a evaluar, ya que desconocían los parámetros sobre las cuales se evaluaban y no incentivan al personal, esto porque es solo criterio de jefaturas para ver el rendimiento del empleado, asimismo no ayuda al crecimiento ni a que el trabajo sea más competitivo, lo cual genera empleados conformistas y en caso contrario cuentan con personal con ganas de superación pero sin opción a superarse.

Algunos consideraron que es una evaluación mala, ya que es muy subjetiva, esto debido a que si se les cae bien a los jefes estas bien y si no te encuentran una gran cantidad de defectos y juegan con el destino de mucha gente debido a esto, en ocasiones solo califican por calificar nada más y no informan el resultado de la evaluación aplicada.

En lo relacionado a la Gerencia de Logística la población de interés expresó que han sido buenas las evaluaciones realizadas, porque permite que el empleado dé un mejor rendimiento y conozca qué está haciendo bien y en que está fallando y qué debe mejorar. También los hace ser más responsables y tener conocimiento de lo que quiere la empresa y se dan a conocer los resultados y las recomendaciones que sugieren las jefaturas y el apoyo que ofrece Recursos Humanos.

De igual forma, les parece que está bien pero que nunca cambia siempre es la misma y en ocasiones sólo lo llaman para decirle la puntuación y creen que lo mínimo es que el jefe o líder deberían de entrevistarlos y juntos ver los pro y los contra para así poder corregir los errores.

Conjuntamente, para la aplicación de la evaluación no les parece que sólo evalúe un líder porque no todos tienen el mismo criterio y esto es muy desmotivante porque hay puntos que el que evalúa no conoce bien a cada persona o empleado y existen diferentes opiniones.

Aplicación de la evaluación del desempeño, ventajas y desventajas

De acuerdo a la encuesta aplicada se muestra que los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. se encuentran interesados en participar en el proceso de evaluación, considerando que es un aporte muy beneficioso tanto para la empresa como para el desempeño de los mismos.

Sin embargo, una pequeña parte de la población contestó que no es recomendable evaluar el desempeño de los empleados porque piensan que no todos son iguales, no tienen las mismas habilidades y ni el mismo interés por las mismas cosas, también porque todos son buenos y opinan que entre más competitivo y mejores opciones para crecer económica y socialmente en el trabajo, el empleado va a dar siempre más de lo que se le pide y va a querer mejorar el trabajo cada día, sin necesidad de depender de una evaluación que le indique que esta bien y que mal.

Al conocer las respuestas del personal, se puede concluir que todas las personas son conscientes de los beneficios que se obtienen al aplicar una evaluación de desempeño.

A continuación se presenta una síntesis de las opiniones de los empleados sobre las ventajas/beneficios del proceso de evaluación del desempeño.

- Los colaboradores indicaron que las evaluaciones del desempeño colaboran en la retroalimentación de los mismos y a su vez permiten mejorar las áreas que se encuentran débiles.
- También ayuda al cumplimiento de los objetivos con éxito y el desarrollo para el área donde se desempeña, ya que se busca el beneficio tanto de los empleados como el de la empresa.
- Retroalimentación en doble vía, a su vez ayuda a conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las competencias, así como conocer el plan de desarrollo y carrera dentro de la empresa y al mismo tiempo medir el progreso y destrezas para mejorar cada día.

- Para saber si se puede mejorar en aspectos que por el tiempo que se tiene se ven como normales y tal vez no sea así.
- Se puede utilizar para dar aumentos extraordinarios, también como instrumento de promoción y que quede en el expediente para futuro como valor agregado.
- Conocer en que posición se encuentra la persona con respecto al trabajo y el puesto que desempeña.
- Sirve como desarrollo tanto personal como laboral y a su vez se beneficia la empresa, ya que obtendrían mejores resultados porque se contaría con empleados de calidad.
- Permite conocer el carácter del individuo, su capacidad de adaptación y presión del trabajo, ayuda a resolver conflictos personales, emocionales, morales y a encontrar la propia personalidad en el desempeño diario.
- Porque así se darían cuenta de que clase de persona están contratando y si es un aporte positivo para la empresa o al contrario.
- Obtener un mejor ambiente laboral y colaboraría en la motivación para seguir trabajando cada vez mejor y siendo más eficiente.
- Al evaluar el desempeño de los empleados, esto permite que exista una mejor calidad en el trabajo, una mejor visión a la hora de atender al cliente, más humanismo y más capacidad.
- Lograr una mejor optimización en el recurso humano, mejores logros en el cumplimiento de resultados y objetivos.
- Como beneficios, se darían cuenta de las cosas que no los deja desarrollarse como empleados y con la ventaja de conocer en que se debe mejorar y corregir.
- Más eficiencia y ganas de trabajar en todos los campos y la valoración de cada persona en su puesto de trabajo.
- Cambio de actitud y felicitación por el buen desempeño.
- Para el futuro tener nuevas oportunidades en surgir en puestos más altos.
- Para ver como está la persona en la empresa si ha progresado en el trabajo.

- Sentirse bien porque valoran el trabajo que uno desempeña y al ser evaluado permite mejorar el desempeño.
- Fomentar más la disciplina laboral y posibilidades de un aumento salarial.
- Retroalimentación de aspectos que se debe mejorar.
- Es importante escuchar la opinión del jefe inmediato sobre la calidad del trabajo, puede ser una manera de justificar beneficios para el empleado.
- Personas aptas para el puesto que desempeñan.
- Ayuda a mejorar el rendimiento o a levantar en caso de haber decaído en las labores diarias.
- El reconocimiento del esfuerzo dado y el abrir las puertas para la superación económica y laboral, esto con un trabajo competitivo que obligue al trabajador a dar más cada día y generarle más rendimiento a la Cooperativa.
- De esta forma la Cooperativa tendría una mejor visión sobre el personal que ha contratado, la manera y forma que se desempeña en su lugar de trabajo.
- Garantiza colocar al personal en el puesto más adecuado, basándose en las capacidades y habilidades del desempeño.
- Sirve de guía para reconocer al empleado que mejor se desempeña en su puesto y para posibles ascensos.
- Que fortalezas y debilidades tiene una persona, las fortalezas para darle reconocimiento y las debilidades para ayudarlo a corregirlas a través del tiempo.

De igual forma, la mayoría de las personas encuestadas expresaron que el evaluar el desempeño de los empleados no tiene desventajas sino sólo ventajas, ya que lo que se busca es garantizar la buena labor de los colaboradores en el puesto que desempeñan.

Sin embargo, a continuación se muestran algunas de las desventajas que mencionaron varios de los colaboradores de la Cooperativa.

- Que las personas no estén preparadas profesionalmente para recibir retroalimentación por su desempeño.

- Subjetividad de quién realiza la evaluación, un simple roce puede causar una mala nota.
- La desventaja sería a la hora de evaluar no se aplique correctamente el desempeño realizado del trabajador y se tomen puntos de referencia de terceras personas.
- El no usar efectivamente la herramienta y no comunicar al empleado los resultados.
- Que las personas que no rindan en el trabajo se irían quedando atrás con las consecuencias de ser despedidos.
- Si la evaluación no se ajusta a la realidad y nunca va a tener validez, demotivaría a los trabajadores.
- La comparación entre compañeros, quién es mejor que quién.
- Se dan casos en los que el evaluador evalúa aspectos que no deberían de tener importancia por ser personales o diferencias entre ambas partes.
- Posibles resentimientos y represarias por parte del personal.
- Si algún trabajador es evaluado en varias ocasiones y la calificación es negativa, podría utilizarse como motivo de despido por bajo rendimiento.

Ente encargado de realizar la evaluación del desempeño y frecuencia del proceso de evaluación

Dentro de toda la investigación y con las respuestas obtenidas en las encuestas, se puede concluir que la mayor parte de las personas consideran que es el jefe quién debe evaluar al personal y que es necesario que las calificaciones se reporten a cada persona para tener la oportunidad de opinar con respecto a su propia evaluación, apoyado con una retroalimentación acerca su desempeño.

Por otro lado, con base en los resultados obtenidos se destaca que la mayor parte de la población consideran que las evaluaciones del desempeño se deben aplicar una vez al año. Sin embargo, de acuerdo a la opinión de expertos se establece que lo más recomendable es realizarla semestralmente, una en mayo y otra en noviembre, basándose en el pago del salario en una compensación variable, es decir, de acuerdo a los objetivos y logros realizados.

Aspectos a evaluar

Con base en la información recolectada se destaca que la mayor parte de la población opinó que la iniciativa es un factor determinante que se debe tomar en cuenta para la confección del Modelo de Evaluación del Desempeño, seguido por el trabajo en equipo y la disciplina del personal, esto porque garantiza un mejor desempeño por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Además, se denota que los gerentes, jefes, ejecutivos y supervisores encuestados consideran que para brindar un buen desempeño es necesario que exista responsabilidad, motivación, puntualidad y disponibilidad por parte de los colaboradores, con el fin de contar con empleados de alto nivel y comprometidos con la empresa, para que ambos se beneficien de la labor ejecutada.

Entre los factores críticos de éxito, se destaca que es necesario que exista un compromiso con la empresa, así como responsabilidad, motivación y el cumplimiento de metas y objetivos, para garantizar el éxito del modelo de evaluación del desempeño por aplicar.

Acciones para el seguimiento del desempeño de los colaboradores

Se recomienda contar con indicadores mensuales que le permita a todos los evaluados ver su desempeño, estar con el evaluado al menos una vez al mes y revisar su desempeño en la oficina o calle donde normalmente desempeña sus labores, contar con una medición más equitativa e indicadores claves. Así como conocimiento del puesto y capacitación en áreas débiles que se identifiquen en el estudio, acciones que retroalimenten el desempeño, dar un seguimiento de las actividades que sean eficaces y brinden apoyo.

También, reunirse con cada uno individualmente en la ejecución de sus labores y retroalimentación de los resultados. Desarrollar planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo, actividades de integración, una evaluación periódica con retroalimentación y que se capacite e invierta en aspectos que el empleado debe mejorar.

Se podría complementar los aspectos débiles de las evaluaciones con programas de Recursos Humanos que puedan de alguna manera ayudar a fortalecer esas áreas.

Reuniones con la jefatura, reconocimiento al personal que se lo merece, evaluaciones extraordinarios por el personal de Recursos Humanos de la Cooperativa y programa de actividades participativas por parte de Recursos Humanos en conjunto con las direcciones y gerencia.

Conforme a la calificación de la evaluación se debe incentivar al personal, así como establecer claramente el plan estratégico, definir metas de áreas y hasta nivel de puestos, comunicar las metas y evaluar el desempeño contra el cumplimiento de éstas.

También, evitar evaluar el desempeño en forma subjetiva y dividirlos en esenciales y técnicos para que sean propios del puesto.

Conocer detalladamente las tareas que realizan los empleados de acuerdo al puesto que desempeñan y las dificultades que enfrentan para realizar adecuadamente y eficientemente sus labores, con el fin de contar con una visión más clara de las circunstancias a los que están expuestos, para así evaluar objetivamente el desempeño de los mismos.

Diálogo con los empleados y que no vean solo lo malo sino también lo bueno y que tengan humildad para escuchar a los demás, así como la oportunidad de discutir las disconformidades.

Modelo de Evaluación del Desempeño

Capítulo 5



V. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN, DIRECCIÓN COMERCIAL Y GERENCIA DE LOGÍSTICA

A. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

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

1. Principios básicos que sustentan el Modelo de Evaluación de Desempeño

- La comunicación entre el evaluador y evaluado es uno de los factores necesarios para una adecuada evaluación del desempeño.
- Divulgar los objetivos de la evaluación del desempeño a todos colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., con el fin de dar a conocer al personal en qué consiste este proceso.
- El modelo de evaluación del desempeño debe ser aplicada periódicamente, ya que con un adecuado seguimiento de los resultados permite el fomento de un desempeño eficiente y eficaz, beneficiándose tanto la empresa como los colaboradores de la Cooperativa.
- Retroalimentar al personal sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones de manera que se pueda utilizar como medida de atención o reconocimiento por el trabajo realizado.

2. Objetivos del Modelo de Evaluación del Desempeño

a) Objetivo General

Evaluar a los trabajadores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

b) Objetivos Específicos

1. Evaluar y retroalimentar objetivamente al personal sobre el desempeño demostrado en el área de trabajo.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar al personal.
3. Fomentar una mayor comunicación entre los jefes y subalternos que propicie mejorar las relaciones interpersonales.
4. Reconocer el desempeño excelente mostrado por los empleados de la Cooperativa.
5. Establecer políticas que sirvan de respaldo para reubicar, suspender o destituir a los empleados.

2. Políticas de evaluación

1. El modelo de evaluación de desempeño está dirigido al personal de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
2. Los colaboradores de la Cooperativa serán evaluados semestralmente.
3. Cada jefe será responsable de aplicar la evaluación durante los primeros quince días de mayo y noviembre.
4. Los jefes disponen de 15 días para realizar y enviar las evaluaciones de los colaboradores y hasta un mes de tiempo, si cuentan con más de 50 empleados a cargo.
5. Cada evaluador deberá recibir capacitación del modelo de evaluación del desempeño antes de aplicarlo por primera vez.
6. Para efectos de aplicación serán los jefes inmediatos los que tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados y de brindar la retroalimentación y calificación correspondiente.
7. Si el trabajador ha estado a las órdenes de varios jefes durante el último semestre pero con ninguno por más de tres meses, lo evaluará y calificará el último jefe con quién trabajó al menos dos meses.
8. En caso que el jefe inmediato no pueda realizar la evaluación ya sea por incapacidad temporal, permisos, vacaciones o de otra índole, la evaluación la realizará el jefe siguiente al mando.
9. Un trabajador nuevo sólo podrá ser evaluado su desempeño después de 6 meses de laborar en la empresa, esto porque a los 3 meses de laborar en la Cooperativa realizan una evaluación con el fin de decidir si el empleado continuará trabajando para la empresa de acuerdo a su desempeño y rendimiento demostrado.

10. Cuando el resultado de la evaluación de un colaborador es deficiente en tres evaluaciones consecutivas, se recomienda dar 3 meses de prueba, pero si no existe un cambio por parte del empleado será motivo de despido.
11. Los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño serán tomados en cuenta para el programa de recompensas y sanciones de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
12. La escala de la evaluación del desempeño está definida por 7 caracteres donde: 7 es excelente, 6 muy bueno, 5 bueno, 4 regular, 3 malo, 2 muy malo y 1 pésimo.
13. El formulario de la evaluación del desempeño será presentado en forma digital, ya que se envía por correo electrónico. Además, se recomienda utilizar un software que facilite la tabulación y tratamiento de los resultados obtenidos en las evaluaciones de los colaboradores.

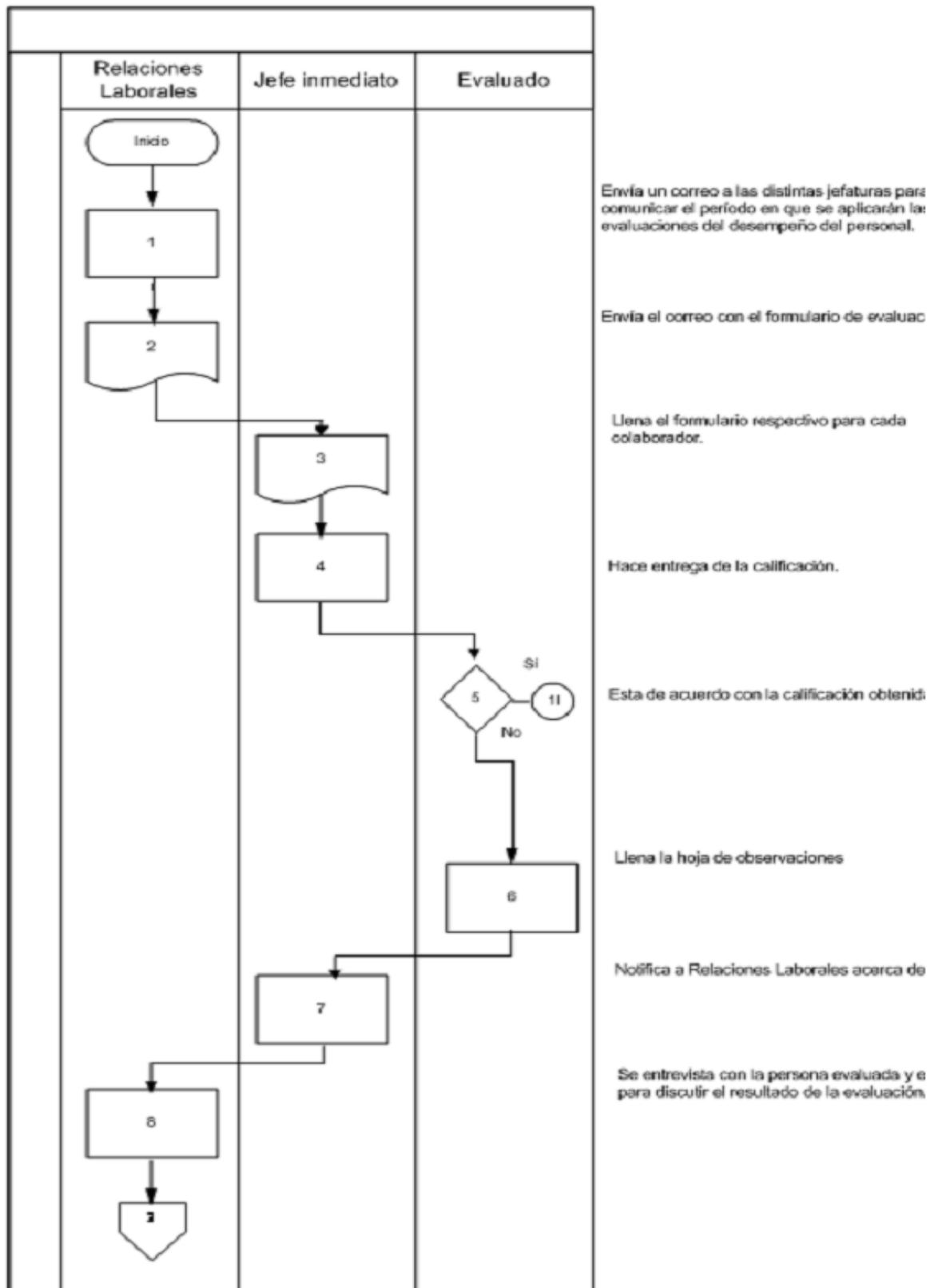
3. Procedimiento de evaluación

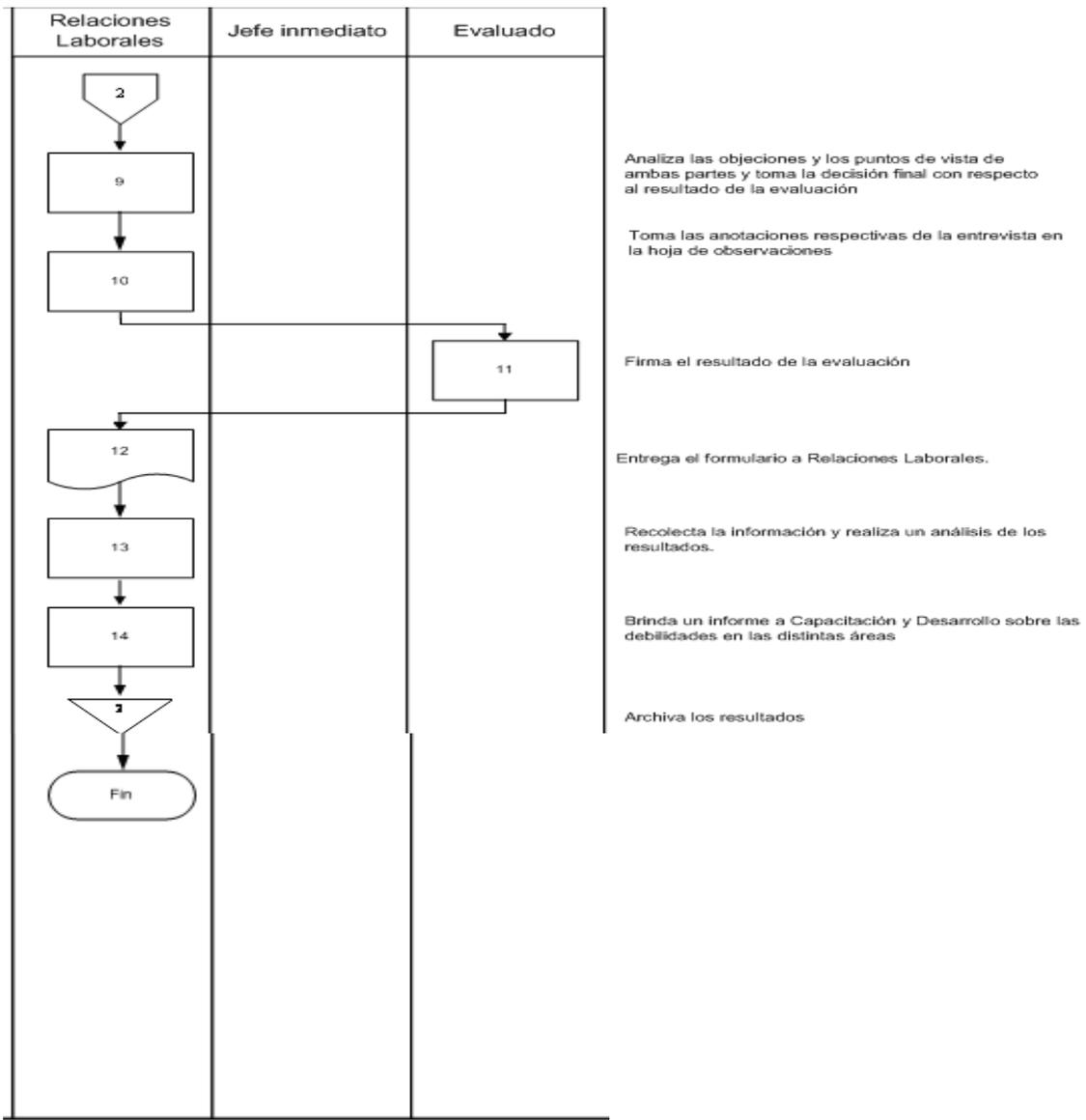
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Paso	Responsable	Actividad	Fechas
		Inicio del proceso	20 de abril. 20 de octubre.
1	Relaciones Laborales	Envía un correo a las distintas jefaturas para comunicar el período en que se aplicarán las evaluaciones del desempeño del personal.	Del 20 al 25 de abril. Del 20 al 25 de octubre.
2	Relaciones Laborales	Envía el correo con el formulario de evaluación.	Del 26 al 30 de abril. Del 26 al 31 de octubre.
3	Jefe Inmediato	Llena el formulario respectivo para cada colaborador. En caso de tener alguna duda solicita ayuda a Relaciones Laborales.	Del 1 al 15 de mayo ó Del 1 al 30 de mayo. Del 1 al 15 de noviembre. ó Del 1 al 30 de noviembre.
4	Jefe Inmediato y empleado	Se reúne con cada empleado brinda retroalimentación y hace entrega de la calificación.	
5	Evaluado	¿Esta de acuerdo con la calificación obtenida? Sí: pasa a la 11 No: continua	
6	Evaluado	Llena la hoja de observaciones donde presenta sus apelaciones y solicita entrevista en Relaciones Laborales.	
7	Jefe Inmediato	Notifica a Relaciones Laborales acerca de la reunión	
8	Relaciones Laborales	Se entrevista con la persona evaluada y el jefe para discutir el resultado de la evaluación.	
9	Relaciones Laborales	Analiza las objeciones y los puntos de vista de ambas partes y toma la decisión final con respecto al resultado de	Del 1 al 20 de junio. Del 1 al 20 de diciembre.

		la evaluación	
10	Relaciones Laborales	Toma las anotaciones respectivas de la entrevista en la hoja de observaciones	
11	Evaluado	Firma el resultado de la evaluación	
12	Jefe Inmediato	Entrega el formulario a Relaciones Laborales.	
13	Relaciones Laborales	Recolecta la información y realiza un análisis de los resultados.	
14	Relaciones Laborales	Brinda un informe a Capacitación y Desarrollo sobre las debilidades en las distintas áreas.	
15	Relaciones Laborales	Archiva los resultados	
		Fin del Procedimiento	20 de junio. 20 de diciembre.

4. Flujograma





5. Indicaciones al evaluador

El evaluador debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos para que la evaluación aporte resultados objetivos.

1. El jefe de Relaciones Laborales debe enviar por correo los formularios a los jefes inmediatos de cada dirección y gerencia.
2. Revisar que la información personal de cada colaborador se encuentre correcta.
3. Elegir el momento más idóneo para realizar la evaluación y el tiempo necesario para realizarla.
4. El jefe debe omitir preferencias sobre religión, política, raza, sexo, antipatía o empatía.
5. Leer las instrucciones del formulario, si necesita ayuda solicítelo Relaciones Laborales.
6. Leer y analizar por separado cada factor.
7. La calificación tiene una escala de 1 a 7. La tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes.
8. Indicar el puntaje elegido. Al final en la casilla total coloque el número correspondiente que marcó.
9. Luego de puntuar todos los ítems deberá revisar la sumatoria de las calificaciones.
10. Cuando tenga la calificación final, siga los pasos que están indicados dentro del proceso de evaluación.

6. Factores de desempeño

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

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

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

A continuación se muestran los factores tomados en cuenta para el modelo de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L, los cuales se clasifican de acuerdo al tipo de competencia que lo caracterizan:

Competencias Genéricas

a) Trabajo en equipo

Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la valoración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás. También implica cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

b) Planificación y organización

Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos necesarios para alcanzarlos, es decir, la habilidad para hacer en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen objetivos.

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

c) Calidad y cantidad del trabajo

La calidad del trabajo se refiere a la manera en que el empleado realiza su trabajo, considerando si este es ordenado, oportuno y cumple con los resultados esperados. También considera los errores cometidos, su frecuencia y repercusión en el trabajo. Implica además el grado de supervisión requerido para realizar las labores asignadas.

Además el trabajo de todo colaborador debe cumplir con los niveles mínimos de calidad requeridos por la Cooperativa, los cuales son determinados por el medio competitivo. Se considera la claridad, exactitud y eficiencia general al efectuar las tareas asignadas; y en alguna medida, el interés que muestra la persona por obtener mejores resultados.

En lo referente a cantidad de trabajo/productividad consiste en lo aceptable mínimo realizado, el empleado cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado y razonable.

d) Flexibilidad

En el personal de una empresa moderna, la capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas, y la destreza para adaptarse rápidamente al nuevo entorno, se consideran competencias sumamente necesarias para afrontar los nuevos retos.

Facilidad para cambiar los criterios y orientación de la forma de pensar y enunciar situaciones, personas o cosas cuando cambian premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.

En el entorno se crean situaciones que originan cambios más acelerados, los cuales han estimulado en las organizaciones el interés por mantener un perfil de empleado que sea flexible e ingenioso, capaz de reaccionar ante diferentes situaciones en una forma sencilla y eficaz.

e) Servicio al cliente

Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción con el menor costo, al menor tiempo y con la mayor calidad. Se relaciona con la forma en que se atienden y resuelven las exigencias y necesidades de los clientes y asociados, por lo que deben preocuparse siempre por mantener un servicio de calidad sin importar el tipo de cliente al que se atiende.

Este factor mide el esfuerzo, la iniciativa y el interés del empleado por identificar las necesidades de los clientes, encontrar formas prácticas para satisfacerlas, y en general, el espíritu de servicio.

f) Compromiso con la organización

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

g) Aprendizaje

Se fundamenta en asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicado para realizar el aprendizaje, así como la capacidad de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.

Competencias Específicas

h) Orientación hacia el logro

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. La clave radica en la ambición en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar las metas.

i) Disciplina

La clave de esta habilidad está en ser capaz de subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aún cuando no se este de acuerdo con ellas. También se refleja la capacidad para hacer lo que es necesario hacer en contra de lo que le gustaría hacer, en un determinado momento, entorno o situación.

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

j) Conocimiento del entorno y del puesto

Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo. Dominar información actualizada del negocio y la actividad profesional. Así como mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno del trabajo y que puedan afectar a la actividad.

Por otro lado, considerando el tiempo de permanencia del colaborador en el puesto, se evalúa el conocimiento sobre las funciones, tareas y deberes a su cargo.

La capacidad de asimilación determina el tiempo requerido por un individuo para reaccionar ante cambios de su entorno. La forma de medirla es relacionando la capacidad para aportar ideas que efectivamente mejoren la calidad del trabajo y la obtención de resultados y el interés que muestra la persona por aumentar sus conocimientos relacionados al puesto.

El logro y la calidad de los resultados se incrementa a medida que el trabajador conoce mejor su puesto (siempre y cuando, tenga las aptitudes, los medios y la motivación).

k) Asistencia y puntualidad

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

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

l) Juicio

Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas.

Es el denominado sentido común o capacidad para usar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales al análisis de las acciones presentes o futuras y llegar a conclusiones pragmáticas.

m) Presentación Personal

La imagen de una Organización se proyecta por medio del personal, ya que tiene un contacto más directo y cotidiano con los clientes y asociados. Por tanto, se debe evaluar la preocupación del individuo por mantener una buena presentación personal.

Este factor toma en cuenta la forma de vestir, el aseo personal, el cabello, y cualquier otro aspecto que ayude a dejar una buena impresión del colaborador y de la Cooperativa.

n) Eficiencia

La eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo.

Es decir, establece la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.

o) Eficacia

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

p) Integridad

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

q) Liderazgo

Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. Tiene que ver con responsables de personas en la organización. Orientar adecuada y eficazmente el desempeño de estas hacia las metas establecidas, habilidad de fijar objetivos y el seguimiento de estos, mediar conflictos.

Competencias Básicas

r) Comunicación escrita y oral

Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y medios de comunicación escrita más adecuados, a la tecnología disponible, al tiempo y los objetivos de la comunicación.

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

s) Relaciones Interpersonales

Considera la habilidad para tratar con respeto, amabilidad y cortesía a sus superiores, compañeros y demás personas. Considera también la capacidad para comunicarse efectivamente a todos los niveles de la organización.

Las relaciones interpersonales ayudan a crear confianza y a fortalecer el proceso de retroalimentación de un grupo de trabajo; además contribuyen a mantener una buena imagen y armonía en el área de trabajo.

t) Responsabilidad

En la responsabilidad se considera que la persona acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, sacando el mejor provecho de su tiempo efectivo de trabajo, es cuidadoso en el manejo de recursos materiales disponibles, y cuenta con una actitud responsable en cuanto al manejo de información de tipo confidencial.

u) Persuasión

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

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

v) Creatividad / Innovación

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

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

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

w) Adaptabilidad

Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Una persona debe ser al mismo tiempo flexible en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación a otros cambios en el entorno.

x) Autocontrol

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante una provocación, oposición, hostilidad o estrés.

No se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.

y) Autoorganización

Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, la planificación y la organización, que están referidas al trabajo y las actividades con terceras personas.

El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual y metódico en el uso del tiempo, y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

z) Iniciativa

Es la capacidad para proponer nuevas formas de realizar el trabajo, sin que se le haya solicitado previo. La iniciativa se evidencia en la solución de situaciones cotidianas y toma en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles. Implica también la habilidad para tomar sus propias decisiones, aportar ideas o soluciones oportunas a problemas en situaciones normales o bajo presión.

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

aa) Independencia

Actúa sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente). Consiste en la perseverancia de mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, siempre y cuando resulte aceptable y económico para la empresa.

bb) Disponibilidad

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

cc) Análisis de problemas

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

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

Es decir, es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de la situación o dificultad. Muestra para ello una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre las reflexiones y elimina en la medida de lo posible los efectos emocionales de la situación.

7. Formularios

a) Formulario de Evaluación del Desempeño

El formulario de evaluación del desempeño será utilizado por los jefes inmediatos de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística para realizar la evaluación de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Ver apéndice 8.2).

b) Hoja de Observaciones

Forma parte del formulario de Resultados, sin embargo sólo se llena en caso de que el evaluado presente una apelación con respecto a su evaluación, por lo que se adjunta a éste formulario. (Ver Apéndice 8.3).

Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo 6



VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. En la actualidad, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que mida el desempeño de los empleados. Esto porque el modelo de evaluación está diseñado con el fin de enseñar a los colaboradores a generar el hábito de calificar, como retroalimentación y opinión de los mismos.
2. A las jefes no se les da capacitación de cómo deben evaluar a sus colaboradores.
3. Los colaboradores de la Cooperativa se encuentran interesados en participar en el proceso de evaluación, ya que están conscientes de los beneficios/ventajas que se obtienen al evaluar el desempeño de los mismos.
4. La mayor parte de los encuestados consideran que el jefe inmediato es quién debe evaluar el desempeño, brindar la retroalimentación y entregar las calificaciones a los empleados.
5. El Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto identifica las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la Cooperativa.
6. El objetivo de evaluar el desempeño de los empleados es el de estimular, motivar e incentivar a los empleados a comprometerse y trabajar eficientemente para la Cooperativa.
7. Las reuniones entre la Jefatura y el colaborador permite retroalimentar y opinar sobre las fortalezas y debilidades en el desempeño de las labores, así como definir e involucrar los objetivos tanto del empleado como de la Cooperativa.

8. Se confecciona un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias aplicable a todos los colaboradores de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa, el mismo es adaptable a las necesidades de los empleados.

B. RECOMENDACIONES

1. Incentivar al personal para que exista un sentido de compromiso hacia la organización, se sientan responsables y satisfechos por desempeñarse cada día mejor y que propicie una actitud positiva hacia la evaluación de su desempeño.
2. Desarrollar y aplicar mecanismos de auto evaluación y retroalimentación sobre los resultados logrados, para que cada persona sea responsable y se preocupe por su desempeño.
3. Capacitar a los evaluadores con el fin de que apliquen el proceso visualizando los objetivos para los que fue creado, asimismo se encuentren capacitados para calificar al personal objetivamente y escuchar las opiniones de los colaboradores.
4. Estar conscientes de la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores, así como las consecuencias que se obtendrían con un desempeño deficiente. Sin embargo, es frecuente que las evaluaciones se asocien con retribuciones económicas o con sanciones, esto suele ser negativo, ya que la preocupación serán los resultados y no el rendimiento de la persona.
5. Es indispensable que el empleado evaluado reciba retroalimentación de las debilidades y fortalezas de sus labores, asimismo debe de conocer las razones de su calificación, para ello deben realizarse reuniones individuales con cada colaborador.
6. Todo trabajador debe disponer con un periodo para apelar la calificación de la evaluación si se encuentra disconforme y es considerada como injusta.

7. Utilizar el resultado de las evaluaciones como parámetro para incentivar al personal, para que se sientan satisfechos por el esfuerzo y desempeño realizado, y motivarlos para que continúen realizando las labores eficiente y eficazmente.
8. Al personal con calificación deficiente reunirse con ellos y discutir el por qué ha bajado el rendimiento o si es que no les interesa trabajar en la Cooperativa o si existe algún problema ya sea de tipo personal o laboral, ya sea con los compañeros o con el jefe.
9. Se recomienda la utilización y aplicación del manual de evaluación del desempeño propuesto y el seguimiento de los resultados obtenidos en estas evaluaciones
10. Con base en las evaluaciones aplicadas se pueden utilizar como referencia para el modelo de recompensas (beneficios e incentivos) y sanciones.
11. Para capacitar al personal en las áreas débiles y como medidas disciplinarias o procedimientos de despido.
12. Las debilidades encontradas deberán ser estudiadas para identificar la fuente del error y dar seguimiento para corregirlo, es necesario determinar si se trata de una falla en las políticas laborales, en los Programas de Capacitación, en los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, problemas en la Jefatura o del trabajador; con el fin de evitar bajos rendimientos en el desempeño de las labores.
13. Mantener estadísticas de evaluación y comparar los resultados entre diferentes períodos, para analizar los progresos obtenidos.
14. Utilizar un sistema de información que facilite el registro, tabulación y administración de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño aplicadas.

Bibliografía

Capítulo 7



VII. BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., (2001). Administración de Recursos Humanos (12a.ed.). Thomson.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (1ª.ed.). Bogotá: McGraw Hill.

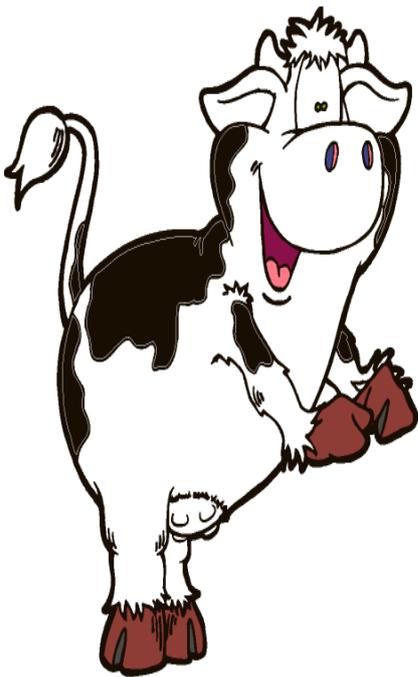
Hernández, R., Fernández, C., Baptista P., (1991). Metodología de la Investigación (1a.ed.). México: McGraw Hill.

Lira Zalaquett, Carlos Antonio (2005). Gestión por competencias, fundamentos y bases para su implantación. Informe Profesional para optar al título de Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad de los Lagos Dpto. Gobierno y empresa Campvs República, Chile.

Olave Borbón, Karla (2005). Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos. Práctica de especialidad para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Apéndice

Capítulo 8



VIII. APÉNDICES

Apéndice 8.1

Cuestionario N° _____

Dirección Comercial

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. Toda la información que usted nos brinde será tratada de manera confidencial.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.

1. Unidad a la que pertenece.

- a. () Supermercados
- b. () Cuentas Especiales
- c. () Región Occidental
- d. () Región Central 1
- e. () Región Central 2

2. ¿Qué puesto desempeña en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L?

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| a. () Ayudante de ruta | e. () Gerente |
| b. () Chofer 1 | f. () Supervisor de ventas |
| c. () Agente de ventas | g. () Ejecutivo de cuenta |
| d. () Prevendedor | h. () Encargado de ruta |

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () 1 año a menos de 5 años d. () 5 años a menos de 10 años
b. () 10 años a menos de 15 años e. () 15 años a menos de 20 años
c. () Más de 20 años

4. ¿Recuerda haber sido evaluado su desempeño en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () Si, pase a la pregunta 5
b. () No, pase a la pregunta 6

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada?

6. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () Si, pase a la pregunta 8
b. () No, pase a la pregunta 7

7. ¿Por qué considera que no es necesario evaluar el desempeño de los empleados?

8. ¿Qué beneficios / ventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

9. ¿Qué desventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

10. ¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño?

- a. () El jefe inmediato
- b. () Los compañeros
- c. () El mismo trabajador
- d. () El colaborador y su jefe
- e. () Todos los anteriores
- f. () Otro especifique _____

11. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño?

- a. () 2 Veces al año
- b. () Una vez al año
- c. () Otro especifique _____

12. Marque con una equis las características y formas de comportamiento que considera usted que son fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.

Observe que debe elegir también el nivel de importancia de la característica, indicando si es muy necesaria, deseable o si No aplica.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesaria	Deseable	No aplica
Cantidad de trabajo			
Iniciativa			
Disciplina			
Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales			
Habilidad de Administrar			
Creatividad			
Autoorganización			
Independencia			
Adaptabilidad			
Aprendizaje			
Capacidad de Persuasión			
Integridad			
Juicio			
Orientación al logro			
Trabajo en equipo			
Análisis de problemas			
Toma de Riesgos			
Comunicación			
Planificación y Organización			
Servicio al cliente			
Eficiencia			
Eficacia			
Liderazgo			
Flexibilidad			
Autocontrol			
Compromiso con la organización			

13. ¿Qué otros factores o variables considera importantes para evaluar el desempeño del puesto que usted ejecuta?

a. _____

b. _____

c. _____

14. Cuáles son los factores o variables críticas de éxito, que deben caracterizar el desempeño de todos los funcionarios de la Dirección Comercial, para el cumplimiento efectivo de las metas que posee esta Dirección.

Indique aspectos generales que apliquen para todos los colaboradores del área de la que usted es responsable.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

15. ¿Qué acciones recomendaría para el seguimiento del desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

¡Muchas Gracias!

Cuestionario N° _____

Dirección de Producción

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. Toda la información que usted nos brinde será tratada de manera confidencial.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.

1. Unidad a la que pertenece.

a. () Área 1

b. () Área 2

c. () Área 3

2. ¿Qué puesto desempeña en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L?

a. () Ayudante de planta

e. () Operador 1

b. () Operador cuarto de control

f. () Operador de montacargas

c. () Jefe técnico de planta

g. () Operador 2

d. () Jefe de planta

h. () Gerente

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

a.() 1 año a menos de 5 años

d. () 5 años a menos de 10 años

b.() 10 años a menos de 15 años

e. () 15 años a menos de 20 años

c.() Más de 20 años

4. ¿Recuerda haber sido evaluado su desempeño en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

a.() Si, pase a la pregunta 5

b.() No, pase a la pregunta 6

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada?

6. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L?

a.() Si, pase a la pregunta 8

b.() No, pase a la pregunta 7

7. ¿Por qué considera que no es necesario evaluar el desempeño de los empleados?

8. ¿Qué beneficios / ventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

9. ¿Qué desventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

10. ¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño?

a.() El jefe inmediato

b.() Los compañeros

c.() El mismo trabajador

d.() El colaborador y su jefe

e.() Todos los anteriores

f.() Otro especifique _____

11. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño?

a.() 2 Veces al año

b.() Una vez al año

c.() Otro especifique _____

12. Marque con una equis las características y formas de comportamiento que considera usted que son fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.

Observe que debe elegir también el nivel de importancia de la característica, indicando si es muy necesaria, deseable o si No aplica.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesaria	Deseable	No aplica
Cantidad de trabajo			
Iniciativa			
Disciplina			
Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales			
Habilidad de Administrar			
Creatividad			
Autoorganización			
Independencia			
Adaptabilidad			
Aprendizaje			
Capacidad de Persuasión			
Integridad			
Juicio			
Orientación al logro			
Trabajo en equipo			
Análisis de problemas			
Toma de Riesgos			
Comunicación			
Planificación y Organización			
Servicio al cliente			
Eficiencia			
Eficacia			
Liderazgo			
Flexibilidad			
Autocontrol			
Compromiso con la organización			

13. ¿Qué otros factores considera importantes para evaluar el desempeño del puesto que usted ejecuta?

a. _____

b. _____

c. _____

14. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito, que deben caracterizar el desempeño de todos los funcionarios de la Dirección de Producción, para el cumplimiento efectivo de las metas que posee esta Dirección?

Indique aspectos generales que apliquen para todos los colaboradores del área de la que usted es responsable.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

15. ¿Qué acciones recomendaría para el seguimiento del desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

¡Muchas Gracias!

Cuestionario N° _____

Gerencia de Logística

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. Toda la información que usted nos brinde será tratada de manera confidencial.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la opción que represente su respuesta.

1. Unidad a la que pertenece.

- a. () CD Ambiente
- b. () CD Cámara Refrigerado
- c. () CD Cámara Congelado

2. ¿Qué puesto desempeña en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () Auxiliar de bodega
- b. () Operador de bodega
- c. () Líder de grupo
- d. () Jefe de Logística
- e. () Control de inventarios
- f. () Oficial de recibo
- g. () Gerente

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () 1 año a menos de 5 años
- b. () 10 años a menos de 15 años
- c. () Más de 20 años
- d. () 5 años a menos de 10 años
- e. () 15 años a menos de 20 años

4. ¿ Recuerda haber sido evaluado su desempeño en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.?

- a. () Si, pase a la pregunta 5
- b. () No, pase a la pregunta 6

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada?

6. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L?

a.() Si, pase a la pregunta 8

b.() No, pase a la pregunta 7

7. ¿Por qué considera que no es necesario evaluar el desempeño de los empleados?

8. ¿Qué beneficios / ventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

9. ¿Qué desventajas considera usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas?

10. ¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño?

a.() El jefe inmediato

b.() Los compañeros

c.() El mismo trabajador

d.() El colaborador y su jefe

e.() Todos los anteriores

f.() Otro especifique _____

11. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que se deben de realizar las evaluaciones para medir el desempeño?

a.() 2 Veces al año

b.() Una vez al año

c.() Otro especifique _____

12. Marque con una equis las características y formas de comportamiento que considera usted que son fundamentales, para el adecuado desempeño de las labores que realiza en su puesto de trabajo.

Observe que debe elegir también el nivel de importancia de la característica, indicando si es muy necesaria, deseable o si No aplica.

Características y/o formas de comportamiento	Muy necesaria	Deseable	No aplica
Cantidad de trabajo			
Iniciativa			
Disciplina			
Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales			
Habilidad de Administrar			
Creatividad			
Autoorganización			
Independencia			
Adaptabilidad			
Aprendizaje			
Capacidad de Persuasión			
Integridad			
Juicio			
Orientación al logro			
Trabajo en equipo			
Análisis de problemas			
Toma de Riesgos			
Comunicación			
Planificación y Organización			
Servicio al cliente			
Eficiencia			
Eficacia			
Liderazgo			
Flexibilidad			
Autocontrol			
Compromiso con la organización			

13. ¿Qué otros factores considera importantes para evaluar el desempeño del puesto que usted ejecuta?

a. _____

b. _____

c. _____

14. Cuáles son los factores críticos de éxito, que deben caracterizar el desempeño de todos los funcionarios de la Gerencia de Logística, para el cumplimiento efectivo de las metas que posee esta Unidad.

Indique aspectos generales que apliquen para todos los colaboradores del área de la que usted es responsable.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

15. ¿Qué acciones recomendaría para el seguimiento del desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

¡Muchas Gracias!

Apéndice 8.2

INSTRUCCIONES

Para utilizar la hoja de Evaluación del Desempeño únicamente requiere abrir la hoja EVALUACIÓN y seguir los siguientes pasos:

Datos Personales:

- 1- Para cada persona a evaluar debe posicionarse en la casilla correspondiente al nombre y seleccionarlo de la lista que se despliega al darle clic al espacio correspondiente.
- 2- Verifique que nombre y apellidos y los demás datos que aparecen correspondan a la persona por evaluar.
- 3- Posteriormente en el espacio Área selecciona de la lista la Dirección correspondiente.
- 4- Escriba su nombre en el espacio de "Nombre del Evaluador".

Variables de Evaluación:

- 5- Posterior a los datos personales encontrará las variables a evaluar. Primero en la columna "Peso", esta representa la importancia relativa de cada variables, para ello se ha distribuido el 100% entre los elementos a evaluar respetando la importancia que tiene cada uno para la Cooperativa.
- 6- Al pie de la última variable encontrará la escala de calificación con la que podrá llenar la columna de "Calificación". En esta columna usted puede digitar la nota que a su juicio objetivo debe recibir la persona.
- 7- El resultado de estas selecciones se desplegará automáticamente. Ante cualquier error la misma plantilla le brindará información.
- 8- Si lo considera necesario, en el espacio "Comentarios" podrá ingresar información adicional.
- 9- Guarde cada evaluación con el nombre de la persona calificada.

Atención:

Considerar la capacitación recibida sobre el modelo de evaluación del desempeño y la definición ampliada de los factores.

Si tiene dudas sobre la evaluación del Desempeño, favor comunicarse con la Unidad de Relaciones Laborales de Recursos Humanos.

Enviar las evaluaciones terminadas a la Unidad de Relaciones Laborales.

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL TRABAJADOR	BRENES VILLALOBOS LUIS ESTEBAN		
Cédula	0108370198	Depto.	GERENCIA VENTAS LACT. NACIONALES
Area	DIRECCIÓN COMERCIAL	Puesto	GERENTE
Nombre del Evaluador			
Objetivo:	Evaluar a los trabajadores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir el rendimiento en el desempeño de las labores. <i>Antes de iniciar se recomienda leer la hoja de Instrucciones.</i>		



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

	Factores	Definición	CALIFICACION
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; transform: rotate(-90deg); transform-origin: left top;"> Competencias Genéricas 25% </div>	1.Trabajo en equipo	Participa activamente para la obtención de metas comunes. Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su departamento, comparte información para resolver problemas.	100
	2.Planificación y organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlas.	100
	3.Calidad y cantidad de trabajo	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados esperados. Comete pocos errores y no necesita de constante supervisión y cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado	95
	4.Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considera los diferentes puntos de vista antes de tomar una decisión que afecte al departamento.	95
	5.Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y asociados, y satisface las necesidades o demandas ofreciendo una respuesta ágil y oportuna	95
	6.Compromiso con la organización	Se comprometen con la misión de la empresa, dando lo mejor de sí para alcanzar las metas de la misma y la satisfacción del cliente, utilizando de una manera más adecuada los recursos.	85
	7.Aprendizaje	Asimila con rapidez y eficazmente nueva información, herramientas y equipos así como procedimientos que faciliten su trabajo y su rendimiento.	100

Competencias Específicas 35%	8.Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales	85
	9.Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tareas que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.	90
	10.Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores.Se esfuerza por superarse, adquirir mayores conocimientos y destrezas para desempeñar mejor el cargo	98
	11.Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.	95
	12.Juicio	Comprende la importancia del trabajo que realiza, utiliza la lógica para la realización de sus labores y busca explicaciones a los problemas que se le presentan.	97
	13.Presentación personal	Es cuidadoso y presentable. Se empeña siempre en dejar una excelente impresión a los clientes y asociados.	99
	14.Eficiencia	Habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible.	87
	15.Eficacia	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de los mismos.	84
	16.Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la Cooperativa.	100
	17.Liderazgo	Implementa el trabajo en conjunto facilitando la comunicación, confianza y el logro de los objetivos comunes. Además posee la habilidad para dirigir y motivar al personal	94
	18.Comunicación	Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario	99
	19.Buenas relaciones interpersonales	Posee una buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, a fin de mantener la armonía y mejorar la imagen de la Cooperativa.	100
	20.Responsabilidad	Acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, es cuidadoso en el manejo de los recursos y cuenta con una actitud responsable en la información de tipo confidencial.	87
	21.Capacidad de persuasión	Negociar valorando distintos puntos de vista, los inconvenientes y ventajas, facilita la participación y las opiniones de todos, la capacidad de atraer a otra, sin ejercer autoridad o la violencia.	90

Competencias Básicas 40%	22.Creatividad y innovación	Busca o aplica nuevos sistemas que permitan agilizar su trabajo, propone y efectúa cambios a lo interno del departamento que beneficien el cumplimiento de los objetivos.	95
	23.Adaptabilidad	Acepta cambios de horarios, funciones y procedimientos que permitan cumplir con las tareas asignadas, se adapta a cambios que permitan cumplir más eficientemente con las tareas asignadas.	88
	24.Autocontrol	No se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	80
	25.Autoorganización	Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.	87
	26.Iniciativa	Propone e identifica soluciones para la consecución de metas y objetivos, propone ideas que sirven de motivación para la superación de los departamentos.	88
	27.Independencia	Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.	85
	28.Disponibilidad	Es la actitud que tenga el empleado hacia el trabajo que desempeña y de enfrentar nuevos retos.	89
	29.Análisis problemas	Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.	100
	Atención: Al terminar guarde cada evaluación con el nombre de la persona calificada.		

CALIFICACION FINAL ----->							CUALITATIVA	NUMÉRICA
E: Excelente (98-100)	MB: Muy Bueno (94-97)	B: Bueno (85-93)	R: Regular (75-84)	M: Malo (65-74)	MM: Muy Malo (55-64)	P: Pésimo (0-54)	B	90,70
En caso de disconformida:								
CALIFICACIÓN PASADA				CALIFICACIÓN MODIFICADA				
OBSERVACIONES:								
Firma de Trabajador					Firma del Jefe Evaluador			

Apéndice 8.3.

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.			
HOJA DE OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
NOMBRE DEL TRABAJADOR	<input style="width: 95%;" type="text" value="BRICEÑO OBANDO MIGUEL"/>		
Cédula	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Depto.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Area	<input style="width: 100%;" type="text" value="DIRECCIÓN COMERCIAL"/>	Puesto	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Nombre del Evaluador	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
Anote las observaciones con respecto a la disconformidad en la evaluación y el motivo.			
<hr/>			
Resolución Final. Anote los resultados de la entrevista. (Uso exclusivo de la Unidad de Relaciones Laborales).			
<hr/>			
<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Evaluado</p>		<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Jefe de Relaciones Laborales</p>	

FUENTE: Estudio propio.