

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas**

**Práctica Profesional para optar por el
Grado de Bachiller en Administración de Empresas**

**Manual de Evaluación del Desempeño para
Agrovet El Colono**

**Elaborado por:
Allan Eduardo Novoa Jiménez**

**Profesora Asesora:
M.B.A. Eileen Barrantes Barrantes**

San Carlos, 15/11/06

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas**

**Práctica Profesional para optar por el
Grado de Bachiller en Administración de Empresas**

**Manual de Evaluación del Desempeño para
Agrovet El Colono**

**Elaborado por:
Allan Eduardo Novoa Jiménez**

**Profesora Asesora:
M.B.A. Eileen Barrantes Barrantes**

San Carlos, 15/11/06

Resumen

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño para la empresa Agrovét El Colono S.A.

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un método de evaluación que se adapte a las condiciones y requerimientos de la empresa mencionada.

Se elaboró el método de evaluación del desempeño a aplicar en la empresa así como las herramientas de aplicación y descripción del proceso. Se indican también las instrucciones de aplicación para cada unidad de evaluación.

Se utilizaron para la recopilación de información fuentes primarias pertenecientes a la empresa, como lo es el personal y la gerencia. Además se tomó como referencia información de otros modelos consolidados y aplicados en empresas de prestigio, con estructuras organizativas complejas y similares.

Se concluye que el desarrollo del método se ajusta a los requerimientos actuales de la empresa y se percibe un alto grado de aceptación del sistema por parte del personal de la empresa.

Se realizó una prueba piloto para dar mayor validez al proyecto, cuyo resultado fue satisfactorio.

Debe existir un reconocimiento para los colaboradores no tanto a nivel monetario sino personal. Debe darse una motivación por parte de las jefaturas para que el personal se esfuerce por el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para:

- ✓ Desarrollo de descripciones de puestos más correctos
- ✓ Planificación de programas para la formación de los empleados ya contratados
- ✓ Reconocimiento de aumentos, reconocimientos u otros beneficios
- ✓ Establecer sesiones de asesoramiento laboral
- ✓ Desarrollo de programas de capacitación de acuerdo con los resultados obtenidos.
- ✓ Estar al tanto de fortalezas y debilidades del recurso humano.
- ✓ Aplicar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Palabras Claves: Evaluación del desempeño, colaborador, objetivos, motivación.

Abstract

The present work consists of the elaboration of a Manual of Evaluation of the Performance for the company Agroviet El Colono S.A.

The primary target of the project is to develop an evaluation method that adapts to the conditions and requirements of the mentioned company.

The method of evaluation of the performance was elaborated to apply in the company as well as the tools of application and description of the process. The instructions of application for each unit of evaluation are also indicated.

Primary sources pertaining to the company were used for the information compilation, as it is the personnel and the management. In addition volume like reference information to other models consolidated and applied in prestige companies, with complex and similar organization structures.

One concludes that the development of the method adjusts to the present requirements of the company and a high degree of acceptance of the system on the part of the personnel of the company is perceived.

I am made a test pilot to give greater validity to the project, whose result was satisfactory.

A recognition for the collaborators not as much monetary but personal level must exist. A motivation on the part of the headquarters must occur so that the personnel makes an effort by the fulfillment of the objectives at all the levels of the organization.

The data obtained by means of the performance evaluations also can be used for:

- ✓ Planning of programs for the formation of the employees either contracted.
- ✓ Development of more correct positions description.
- ✓ To give increases, recognitions or other benefits
- ✓ Establish sessions of labor advising
- ✓ Development of programs of qualification in agreement with the obtained results.
- ✓ To know as much of strengths and the weaknesses of the human resource.
- ✓ Apply measured disciplinary or procedures of dismissal.

Keywords: Performance Evaluation, employee, objectives, motivation.

Agradecimientos

A Dios por llenar mi vida de bendiciones.

A mis padres Eduardo Y Maria Elena, por enseñarme a luchar por cumplir mis metas, por creer en mí y por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis abuelos Leonel y Teresa, por llenar mi vida de amor y cariño, por su guía espiritual y sus buenos consejos.
Por tratarme como a un hijo los amo mucho.

A Andrea porque estuvo conmigo desde el inicio de mi carrera, por su apoyo, su cariño y por alentarme siempre a alcanzar mis metas y mis sueños.
Siempre te estaré agradecido.

A mis amigos y compañeros Cesar y Edgardo, por todos los buenos momentos que compartimos. A Mauren, Jehinny, Meli, Laurin, Taca, Errol, Fernando, Karol, Gabriel, Eda, Paula, Gaby, por sus consejos y su cariño, sin ustedes no hubiera sido lo mismo. Gracias por acompañarme hasta el final.

A mi profesora asesora Eileen Barrantes por su dedicación a todo el proceso de mi tesis.

Finalmente quiero agradecer a mi familia y profesores, por su gran ayuda y sus buenos consejos, por todas sus palabras de aliento y cariño que me motivaron a seguir adelante y a todas las personas que no mencioné, pero que siempre estuvieron presentes, gracias por la oportunidad de conocerlos.

Dedicatoria

A mi madre quien me ha dado más de lo que necesito y me ha apoyado en cada momento y prueba de mi vida. Con su amor y sacrificio, me ha enseñado a luchar y seguir alcanzando metas.

Por que sin estar presente estas en todas las cosas que hago. Te amo.

INDICE

1 INTRODUCCION..... 11

1.1	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	15
1.3	MISIÓN.....	16
1.4	VISIÓN.....	16
1.5	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.6	PROBLEMA.....	17
1.7	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.8	OBJETIVOS.....	18
1.8.1	General.....	18
1.8.2	Específicos.....	18
1.9	ALCANCES y LIMITACIONES:.....	19

2 MARCO TEÓRICO..... 22

2.1	ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	22
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.2.1	Administración del Recurso Humano.....	23
2.2.2	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	23
2.2.3	La Evaluación del Desempeño:.....	24
2.2.4	Ventajas de la evaluación del desempeño.....	25
2.3	METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
2.3.1	Escalas Gráficas.....	26
2.3.2	Selección Forzada.....	27
2.3.3	Investigación de Campo.....	28
2.3.4	Incidentes Críticos.....	29
2.3.5	Listas de Verificación.....	29
2.3.6	Comparación por pares.....	30
2.3.7	Método de frases descriptivas.....	30
2.3.8	Método de Autoevaluación.....	30
2.3.9	Evaluación Participativa por Objetivos.....	30
2.4	RELACIONES CONCEPTUALES.....	31
2.4.1	Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	31
2.4.2	Responsabilidades del Trabajador de la Empresa.....	31
2.4.3	Responsabilidades de la Jefatura Evaluadora (Jefe inmediato del trabajador evaluado).....	32
2.4.4	Responsabilidades de la jefatura mediata o jefatura superior de la jefatura evaluadora.....	34
2.4.5	Responsabilidades del Área de Recursos Humanos.....	34
2.4.6	Responsabilidades del Director del Centro de Trabajo.....	35
2.4.7	Responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos.....	35
2.4.8	Responsabilidades de los Niveles Superiores.....	35

3 METODOLOGIA..... 38

3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
-----	-----------------------------	----

3.1.1	Primaria	39
3.1.2	Secundaria	39
3.2	FUNCIÓN DEL CUESTIONARIO	40
3.3	TIPO DE CUESTIONARIO	40
3.4	TIPOS DE PREGUNTAS	40
3.5	PROCEDIMIENTO MUESTRAL	41
3.5.1	Población	41
3.5.2	Unidad de Estudio:	41
3.5.3	Marco Muestral:	41
3.5.4	Ubicación del Estudio:	41
3.5.5	Selección y Tamaño de la Muestra:.....	41
3.6	DISEÑO DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	42
3.6.1	Método de Escalas Gráficas	44
3.6.2	Enfoque de Competencias	44
3.6.3	Método de Puntuación	45
3.7	FORMULARIOS	49
3.7.1	Formulario de Evaluación del Desempeño.....	49
3.7.2	Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño	50
3.7.3	Hoja de Observaciones	51

4 RESULTADOS..... 53

5 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO..... 68

5.1	PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	68
5.2	OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	69
5.2.1	Objetivo General	69
5.3	POLÍTICAS DE EVALUACIÓN	70
5.4	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN	71
5.4.1	Detalle del Procedimiento	71
5.4.2	Procedimiento de Evaluación	75
5.5	INDICACIONES AL EVALUADOR	79
5.6	FACTORES DE DESEMPEÑO	80
5.6.1	Adaptabilidad	80
5.6.2	Análisis de problemas.....	81
5.6.3	Aprendizaje.....	81
5.6.4	Asistencia y Puntualidad	81
5.6.5	Atención al Detalle	81
5.6.6	Atención/Servicio al Cliente.....	82
5.6.7	Autoorganización	82
5.6.8	Calidad del Trabajo	82
5.6.9	Conocimiento del Entorno.....	83
5.6.10	Creatividad / Innovación	83
5.6.11	Comunicación Escrita.....	83
5.6.12	Comunicación oral.....	84
5.6.13	Cantidad de Trabajo/ Productividad.....	84
5.6.14	Decisión.....	84
5.6.15	Dinamismo / Energía	84
5.6.16	Disciplina.....	85

5.6.17	Evaluación de los Colaboradores	85
5.6.18	Flexibilidad.....	85
5.6.19	Iniciativa	85
5.6.20	Integridad.....	86
5.6.21	Independencia.....	86
5.6.22	Juicio.....	86
5.6.23	Liderazgo de Personas.....	86
5.6.24	Orientación Hacia el Logro	87
5.6.25	Planificación y Organización.....	87
5.6.26	Persuasión.....	87
5.6.27	Responsabilidad.....	88
5.6.28	Relaciones Interpersonales	88
5.6.29	Sentido de la Urgencia.....	88
5.6.30	Trabajo en Equipo	88
5.6.31	Visión	89
5.7	FORMULARIOS	89
5.7.1	Formulario de Evaluación del Desempeño.....	89
5.7.2	Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño	89
5.7.3	Formularios de Evaluación del Desempeño por Grupos	89
6	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	93
6.1	CONCLUSIONES.....	93
6.2	RECOMENDACIONES	95
7	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	98
8	<u>APENDICE</u>	100

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 3-1. Equivalencias de Puntuación	46
Tabla N° 3-2. Calificación General, Grupo Operativo.....	47
Tabla N° 3-3. Calificación General, Grupo Mandos Medios	48
Tabla N° 3-4. Calificación General, Grupo Personal de Ventas	48
Tabla N° 3-5. Calificación General, Grupo Gerencia.....	49
Tabla N° 4-1. Concepción del Personal sobre el concepto de evaluación del desempeño	56
Tabla N° 4-2. Ventajas que el Personal Agrovét El Colono considera, se podrían obtener de una Evaluación del Desempeño.	60
Tabla N° 4-3. Desventajas que el Personal de Agrovét El Colono considera se podrían obtener de la Evaluación del Desempeño.....	62
Tabla N° 4-4. Factores de Desempeño que se consideran importantes para incluirlos dentro de la Evaluación de Desempeño.....	65
Tabla N° 5-1. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....	71

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 4-1. Distribución del Personal por Grupo Jerárquico dentro de la Estructura Organizativa de Agrovét El Colono.	55
Figura N° 4-2. Tiempo que tiene el Personal de Agrovét El Colono de laborar para la Empresa.	57
Figura N° 4-3. Porcentaje de Personas que han sido evaluadas por su Desempeño dentro de la Empresa.	58
Figura N° 4-4. Opinión del Personal sobre quién debe realizar la Evaluación del Desempeño.	63



VAMOS CON EL TIEMPO...
VAMOS CON EL TIEMPO...

DIVISION AGRICOLA

Capítulo I.

Introducción.



1 INTRODUCCION

A través del tiempo se ha demostrado la importancia del factor humano para las empresas, siendo este hoy día un factor clave del éxito o fracaso de las organizaciones, lo que dependerá de la importancia y manejo que se le de al tema. Es debido a esto que las sociedades se preocupan cada día más por contar con personal más capacitado y que esté en posibilidad de seguir lineamientos de trabajo que vayan en función del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Cada puesto dentro de la empresa representa un factor básico de generación de valor para esta y un eslabón más para el cumplimiento de objetivos. Con el pasar del tiempo, las empresas productivas tienden a incrementar sus operaciones y por ende necesitan aumentar también la cantidad de recurso humano o ajustar la manera de trabajar al cambiante entorno de manera que pueda asegurar la productividad requerida de parte de los colaboradores. Es entonces que surge la necesidad de contar con herramientas de la administración de recursos humanos, que ayuden a las organizaciones a gerenciar de una manera más adecuada el papel de sus colaboradores.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, constituye el medio para evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa en los diferentes cargos, propiciando la necesaria y efectiva comunicación entre las jefaturas y los colaboradores para el oportuno reconocimiento de su labor, el análisis de las diversas situaciones derivadas del trabajo y la búsqueda conjunta de soluciones, para el logro de un mayor nivel de calidad.

Actualmente Agrovét El Colono S.A. es una empresa en crecimiento que en el último año ha llegado casi a duplicar su personal tanto operativo como administrativo, que por no considerarlo aun necesario, carece de un departamento o unidad de recursos humanos, por lo que la responsabilidad de este tipo de función recae sobre el gerente administrativo/financiero.



El presente estudio consiste en el diseño de un manual de evaluación del desempeño que permita a la empresa conocer y emitir criterios sobre el desenvolvimiento del trabajador en el puesto, dependiendo tanto de la manera en que este se desarrolle, como del cumplimiento de metas y objetivos trazados por la organización.

El presente trabajo es elaborado especialmente para mejorar y facilitar la labor de recursos humanos de la empresa Agrovét El Colono S.A. Este permitirá conocer y superar algunas debilidades de su recurso humano y a la vez poseer una herramienta que le guíe en la medición del cumplimiento de las metas y objetivos del personal de una manera adecuada según la elaboración de las tareas, requisitos y responsabilidades, entre otras cosas relacionadas con el puesto, apoyándose además en el manual de puestos con que cuenta actualmente la empresa.

Esta herramienta permitirá entonces evaluar el desempeño de las personas que ahí laboran e informará sobre el rendimiento en el trabajo y aspectos que se deben corregir o mejorar.



1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

El Colono fue fundado en 1978.

Tras la iniciativa de tres personas se da el nacimiento de esta gran empresa: Juan Bonilla, José Alberto Castillo (Presidente de la compañía) y Salvador Saborío. El principal objetivo en ese entonces era brindar productos y servicios como asesoría técnica y profesional a las distintas colonias (de ahí el nombre: “El Colono”) que comúnmente se formaban en la Región Atlántica y que hoy son más conocidas como parcelas.

De esta manera, con un Agro Servicio ubicado en Cariari del cantón de Pococí, El Colono da el primer paso hacia lo que sería veintiocho años más tarde el Grupo Colono, conformado por un total de más de mil quinientos colaboradores y cuya Sede Central está en Guápiles.

Actualmente funcionan, alrededor del país, más de cincuenta empresas pertenecientes al Grupo. La visión de sus fundadores ha sido tan amplia que ya se han posicionado en mercados como construcción, ferretería, gasolineras, venta de repuestos, hoteles, clubes, extracción de piedra y arena (cuenta con tres tajos) y, por supuesto, el mercado agrícola y ganadero. Así, la enorme diversificación de productos y servicios ofrecidos en la actualidad por el Grupo Colono es el arma clave para obtener una ventaja competitiva ante la entrada al mercado de compañías similares.

Una de las divisiones agropecuarias del Grupo Colono es “Agrovét El Colono”. Ésta se encuentra ubicada en Muelle de San Carlos y es el principal almacén de toda la Zona Norte. En él se ofrecen productos y servicios para los sectores agrícola y ganadero principalmente. También se alquila un espacio del almacén, al Colono de San Carlos, para la venta de la línea ferretera con el fin de ofrecer al cliente más facilidad en su compra. Además de esto se ha implementado recientemente el servicio de pago de recibo de tarifa energética de Coopelesca R.L. y se dará la pronta apertura de una pequeña oficina del Banco de Costa Rica con un respectivo cajero automático.



En total, hay más de cincuenta personas laborando en este lugar (incluyendo a los empleados de la ferretería y empleados de seguridad). El personal de la División Agropecuaria está formado por 52 colaboradores (as) distribuidos en cuatro puntos de venta y con miras a nuevas aperturas. El Gerente de Agrovét El Colono en Muelle de San Carlos es el Ing. Greivin Delgado Solórzano.

Agrovét nació el 9 de diciembre del 2003 y sus dueños fundadores para esta empresa son los señores José Alberto Castillo C, Salvador Saborío y Santos Aguilera.

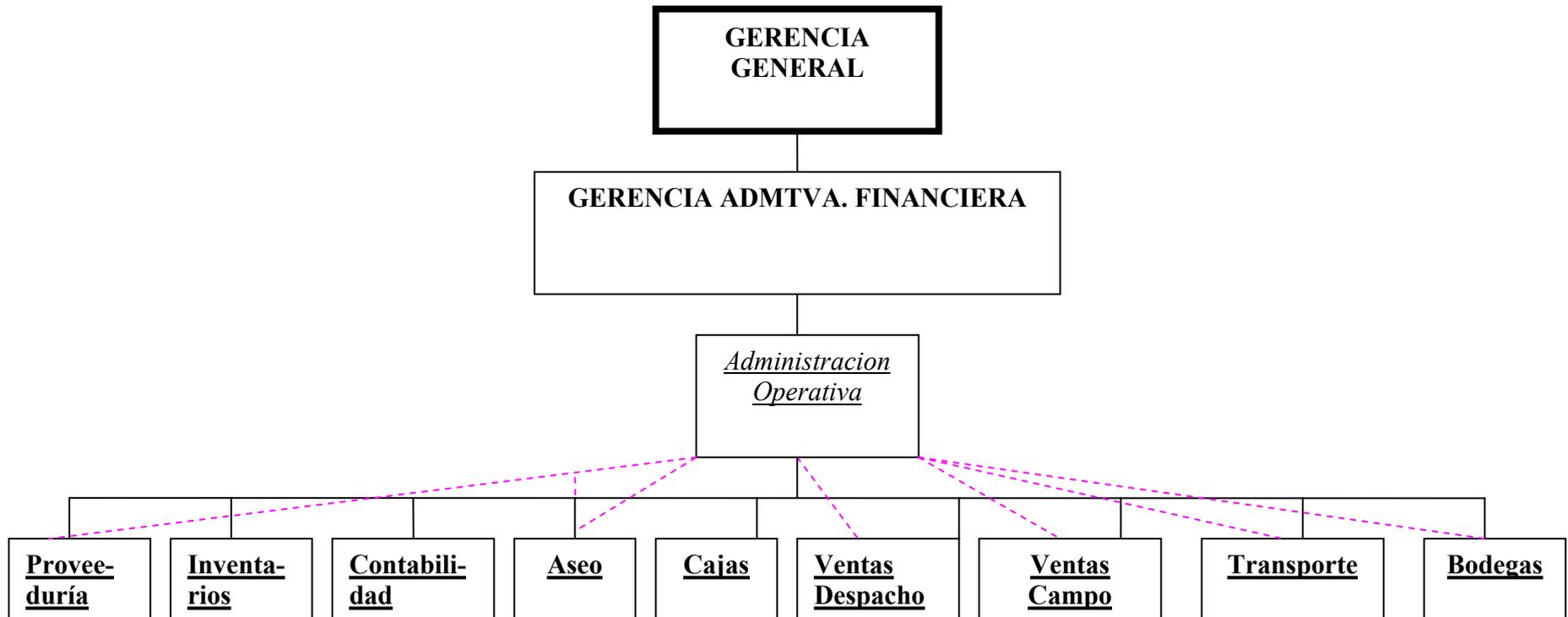
Este nuevo almacén, ubicado en Muelle de San Carlos, nace por la necesidad de satisfacer la demanda de muchas empresas productoras de piña que se encuentran ubicadas a lo largo y ancho de la Zona Norte, así como la demanda de muchos pequeños y medianos productores en campos como la agricultura y la ganadería. Aunque en un inicio el objetivo fue ofrecer únicamente la línea agroveterinaria, surgió la necesidad local de un almacén ferretero, lo que vino a satisfacerse con la inserción conjunta de un espacio adaptado para El Colono San Carlos, dedicado a este sector, no obstante se pretende reflejar al cliente la imagen de una sola empresa que es Agrovét El Colono.

Por otra parte, el objetivo corporativo de la apertura del almacén era y seguirá siendo el tratar de centralizar todas las ventas en un solo lugar (Almacén Agrovét), tanto para los productores pequeños, medianos y grandes, así como para los demás Colonos ubicados en la zona que abastecen gran cantidad de fincas en la Región Norte y sus alrededores.

Agrovét es uno de los más grandes almacenes agroveterinarios del Grupo Colono, y está encargado de distribuir la mayor parte de los productos a los demás Colonos, así como de manejar un inventario en bodega que sirve o suple a otras empresas que son atendidas por los proveedores del almacén.



1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



Fuente: Gerencia Agrovvet El Colono



1.3 MISIÓN

Cumplir a tiempo con calidad, amistad y confianza, las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y comunidad, para ser su mejor opción ahora y siempre.

1.4 VISIÓN

Servir a nuestros clientes de la forma más rápida y eficiente, creando un punto estratégico para mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

1.5 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Agrovét El Colono es una empresa en marcha que presenta un crecimiento progresivo a partir de su apertura en el año 2003, por lo que se ha convertido en poco tiempo en una empresa consolidada en la Zona Norte y que continúa expandiéndose con la apertura de nuevos puntos de venta. Esta situación hace necesaria la implementación de nuevas herramientas administrativas que ayuden a la organización al cumplimiento de sus objetivos y misión corporativa.

El Grupo Colono cuenta con un departamento de recursos humanos a cargo de la Lic. Vivian Serrano, que es la encargada de dar las directrices a seguir para prácticamente todos los almacenes del grupo corporativo, por lo que resulta sumamente difícil el manejo de las prácticas administrativas adecuadas en cuanto a esta área se refiere.



Es entonces como a partir del año 2004 se inicia un proceso de implementación de herramientas de manejo de personal con la ayuda del Instituto Tecnológico de Costa Rica, específicamente mediante la colocación de estudiantes de práctica profesional en la empresa. Es así como en ese mismo año se inicia con la implementación de un Manual Organizacional y Manual de Procedimientos para el manejo de Inventarios; en el 2005 se da la creación de un Manual de Puestos, y seguidamente con la ayuda de estos y otros documentos de la empresa y el desarrollo de una investigación exploratoria, se busca la creación de un Manual de Evaluación del Desempeño.

Anteriormente en el campo de evaluación de desempeño de personal en Agrovét El Colono, se han aplicado formularios no estructurados elaborados con el propósito de crear en el empleado el sentimiento de valoración de su trabajo, mediante una auto evaluación, en donde a la fecha no se da un verdadero proceso de retroalimentación, que es la base real de la evaluación.

1.6 PROBLEMA

Agrovét El Colono S.A. no dispone de un manual de evaluación del desempeño de sus colaboradores, que les resulta necesario para medir el nivel de productividad de su recurso humano.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Grupo Colono es una empresa que, desde sus inicios, ha tenido una visión muy amplia hacia el futuro. Hoy por hoy, se ha posicionado en muchos y diversos sectores del mercado como construcción, ferretería, gasolineras, venta de repuestos, hoteles, clubes, extracción de piedra y arena, agricultura y ganadería. Esto ha generado la apertura de, hasta la fecha, más de cincuenta empresas pertenecientes al grupo, lo que ocasiona indiscutiblemente un aumento en el personal requerido para llevar a cabo las operaciones de la empresa en forma eficiente.



La división agropecuaria Agrovét El Colono S.A., con solamente tres años de haber abierto sus puertas, está creciendo rápidamente. Actualmente, cuenta con una fuerza de trabajo de cincuenta y dos personas. De ahí nace la necesidad de poseer una herramienta que evalúe el desempeño de cada colaborador de acuerdo con las principales funciones y responsabilidades que exige su cargo. Actualmente cuenta con un manual de puestos en donde se especifican las funciones de cada empleado, el cual serviría como referencia para elaborar una herramienta de evaluación.

Con un manual de evaluación del desempeño, Agrovét El Colono tendrá una base para medir la productividad de su recurso humano de manera que pueda conocer si su desempeño es el deseado y si las cosas se están haciendo de la manera adecuada de acuerdo con los objetivos de la organización o si por otra parte debe buscar correcciones para lograr alcanzarlos.

El manual representa una herramienta de gran ayuda y utilidad en el manejo de los recursos humanos, por lo que viene a proveer un mecanismo de control y mejoramiento del desempeño para beneficio tanto del personal como de la empresa.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 General

Elaborar un manual de evaluación del desempeño que se adapte a las condiciones actuales de Agrovét El Colono S.A., ubicada en Muelle de San Carlos.

1.8.2 Específicos

1. Realizar un diagnóstico general para conocer la opinión de los empleados de Agrovét El Colono acerca del proceso de evaluación del desempeño aplicado a la fecha y de la concepción de la evaluación en general.



2. Investigar sobre diferentes modelos de evaluación del desempeño de otras empresas que puedan ser adaptados a las necesidades de Agrovét El Colono S.A.
3. Definir el método de evaluación del desempeño más adecuado para la organización y/o el puesto.
4. Definir mediante la consulta al personal y gerencia, los factores de evaluación del desempeño deseables que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados, con respecto a comportamientos y actitudes seleccionados por la organización.
5. Aplicar una prueba piloto del modelo de evaluación del desempeño diseñado, con el fin de validar si se ajusta a las necesidades actuales.
6. Obtener conclusiones sobre la evaluación del desempeño en Agrovét El Colono S.A. y plantear recomendaciones.

1.9 ALCANCES y LIMITACIONES:

El manual presentado para la evaluación del desempeño de Agrovét El Colono, es basado en un estudio realizado con el personal del almacén ubicado en Muelle de San Carlos y aplicado al mismo.

El manual se diseñó para ser aplicado en cuatro niveles, según análisis realizado con el encargado del Área Financiera Administrativa. Estos niveles son: gerencial, mandos medios o jefaturas, operativos y ventas.



Como ya se mencionó, el manual de evaluación fue diseñado para la división Agrovét del Grupo Colono y en los niveles indicados, por lo que para poder ser aplicado a otras divisiones de la empresa, se deberá ajustar al área y nivel en que se desee utilizar. Esto debido a que se dan casos de empresas que aunque están divididas corporativamente se pueden encontrar compartiendo un punto de venta o sucursal, por lo que el personal fuera de los niveles señalados debe someterse al análisis correspondiente. Cabe recalcar que es aplicable a otros puntos de venta de la división Agrovét El Colono, esto por contar todos con estructuras organizacionales similares y dependientes jerárquicamente de este establecimiento.

Durante la aplicación del cuestionario al personal (destinado a recopilar información sobre la concepción y prácticas evaluadoras de la empresa así como tomar en cuenta la opinión en cuanto a los factores de evaluación), no se obtuvo la colaboración deseada por parte de un reducido número de miembros de la organización, por lo que en miras a cumplir oportunamente con el tiempo establecido para llevar a cabo el proyecto, se decidió omitir sus criterios como parte de la muestra encuestada. A pesar de esto la aceptación fue bastante buena en términos generales.



Capítulo II.

Marco Teórico.



2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Agrovét El Colono S.A. es una empresa en marcha que desde su apertura ha venido aumentando el tamaño de sus operaciones y por ende su equipo de Recurso Humano, tanto es así, que solo en el último año ha aumentado su planilla a casi el doble de colaboradores. Esta situación hace necesaria la implementación de mecanismos de evaluación y control que permitan determinar la eficiencia y eficacia con que opera el recurso humano de la empresa, para determinar si se está cumpliendo con los objetivos organizacionales, así como para formular y evaluar estrategias empresariales.

La Evaluación del Desempeño es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los colaboradores para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional. Su puesta en práctica está relacionada con otros aspectos de la política de personal de la organización y está íntimamente ligada a los conceptos de productividad y eficacia (gestión eficaz). Debe además realizarse como una forma sistemática de control de la organización y autocontrol de los empleados.

Agrovét El Colono S.A. es una empresa relativamente nueva en la zona de San Carlos, que a pesar de esto ha mostrado un alto crecimiento en su actividad comercial y en cuanto a la expansión hacia otros sectores de la Zona Norte. Actualmente no posee un departamento o unidad de Recursos Humanos o una persona especializada en este campo por lo que la gerencia requiere de herramientas que le permitan conocer la efectividad de sus colaboradores en función con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



La evaluación del desempeño debe fomentar la equidad, brindando a los colaboradores una base satisfactoria sobre la cual fundamentar expectativas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración del Recurso Humano

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas (recursos humanos), planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, esto con el fin de promover la productividad del personal y tratar de conjugar sus expectativas y aspiraciones personales con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002).

2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Estos se derivan básicamente de los objetivos de la organización, ya que cada empresa es diferente y posee diferentes formas de dirigencia adaptadas al tipo de producto o servicio que desea proveer a sus clientes.

Algunos de los principales y más comunes objetivos de la ARH son:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización mediante el adecuado empleo de las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- ✓ Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, esto se refiere al ambiente laboral y auto confianza por parte del colaborador.
- ✓ Administrar el cambio de acuerdo con las condiciones del entorno.



- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.2.3 La Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite a las empresas dar a conocer el comportamiento de la gestión del individuo dentro de la organización en un período determinado, el cual debe llevarse a cabo en forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para retroalimentar y mejorar los procesos de trabajo (Chiavenato, 2002)

El proceso de evaluación requiere de información sistemática, reunida con regularidad y periódicamente revisada por la jefatura en coordinación con el trabajador. Este sistema constituye una herramienta poderosa para controlar y corregir problemas de desempeño, así como para mejorar tanto la calidad del trabajo realizado como la calidad de vida en las empresas. En la evaluación de desempeño el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos con el fin de contribuir a la superación del subordinado en función de la empresa (The Regents of the University of California, 1998).

El proceso de evaluación debe ser beneficioso tanto para la empresa como para el evaluado, de manera que ambos se beneficien, debe presentarse además total objetividad al evaluar y de acuerdo tanto con el desempeño en las labores así como con el cumplimiento de metas y objetivos de la organización. La idea principal debe ser cerciorarse de que las cosas se hacen de una manera adecuada, con el afán de buscar siempre una mejoría en el desempeño.

La evaluación se debe dar en todos los niveles, de manera que permita mejorar y asegurar el rendimiento de todos, es decir, que es a la vez un medio para localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación del cargo, en fin, como una herramienta para establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.



2.2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- ✓ Permite a las empresas conocer las potencialidades de sus colaboradores.
- ✓ Permite al trabajador mejorar su rendimiento mediante la retroalimentación.
- ✓ Proporciona una base de juicio para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias e incluso despidos en muchas ocasiones.
- ✓ Permite al empleado saber sobre cómo marcha su trabajo, su comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos, según el criterio de sus jefes.
- ✓ Permite indicar si una persona está quedando corta al puesto que tiene o si por el contrario se podría determinar que el puesto está mal diseñado.
- ✓ Permite reconocer la afinidad o destreza que pueda tener un colaborador con algún tipo de cargo o actividad, que permita brindarle apoyo para su desarrollo en bien de la empresa.
- ✓ Permite conocer si existen factores internos o externos a la empresa que están afectando el rendimiento del colaborador.
- ✓ Permite desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados.



2.3 METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño se basan básicamente en el comportamiento y resultados del personal durante periodos anteriores, por lo que brinda una base sólida para hacer correcciones, reforzar o implementar nuevas directrices, con base en la búsqueda de una mejoría sobre la situación actual o pasada.

2.3.1 Escalas Gráficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Para esto primero se determinan factores de evaluación y después se les asigna una puntuación, que servirá de referencia para obtener una calificación sobre el desempeño del colaborador (Chiavenato, 2002).

Pros

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

Contras

- ✓ Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño.
- ✓ Produce un efecto generalizador, es decir que si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás.
- ✓ Falla por la categorización y homogenización de las características individuales.
- ✓ Limitación de los factores de evaluación ya que funciona como sistema cerrado.



- ✓ Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- ✓ Ninguna participación activa del empleado evaluado.
- ✓ Evalúa solo el desempeño anterior.

2.3.2 Selección Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases que se adapten más al desempeño del empleado. De ahí su nombre (Chiavenato, 2002).

Pros

- ✓ Evita el efecto de generalización en la evaluación.
- ✓ Reduce la influencia personal del evaluador.
- ✓ No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Contras

- ✓ Complejidad de planeamiento.
- ✓ No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- ✓ No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- ✓ No permite obtener conclusión de datos.
- ✓ Ninguna participación activa del evaluado.



2.3.3 Investigación de Campo

Es uno de los métodos más completos de evaluación. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes de línea para evaluar el desempeño de los respectivos empleados. Se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planeamiento de medidas y acompañamiento posterior de los resultados (Chiavenato, 2002).

Pros

- ✓ Implica responsabilidad de línea ya que el gerente debe evaluar, y función de staff, ya que el DRH (Departamento de Recursos Humanos) asesora en la evaluación del desempeño.
- ✓ Permite planear acciones para el futuro como: programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.
- ✓ Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- ✓ Proporciona profundidad en la evaluación del desempeño.
- ✓ Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras

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



2.3.4 Incidentes Críticos

Es un método bastante sencillo basado en características extremas (incidentes críticos) que representan un desempeño muy positivo o muy negativo, por lo que vale recalcar que no se ocupa del desempeño normal. Cada factor de evaluación se convierte en un incidente crítico o excepcional para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado (Chiavenato, 2002).

Pros

- ✓ Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo.
- ✓ Destaca los aspectos excepcionales del desempeño, por lo que las positivas deben ser realizadas y las negativas eliminadas.
- ✓ Método de fácil montaje y utilización.

Contras

- ✓ No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- ✓ Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño, de ahí que resulta tendencioso e imparcial.

2.3.5 Listas de Verificación

Es un método basado en una especie de lista de chequeo que contiene factores de evaluación para cada empleado en donde cada factor recibe una evaluación cuantitativa.

Esta lista funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado (Chiavenato, 2002).



2.3.6 Comparación por pares

Compara a los empleados en turnos de dos, eligiéndose el que se desempeña mejor en cuanto a desempeño. La aplicación de este método se recomienda únicamente cuando los evaluadores no están en condiciones de utilizar otros métodos (Chiavenato, 2002).

2.3.7 Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de selección forzada, solo por que no exige obligación de elección de frases. El evaluador solo elige las frases que caracterizan el desempeño del subordinado con signo positivo y las que señalan lo opuesto a su comportamiento son señaladas con un signo negativo (Chiavenato, 2002).

2.3.8 Método de Autoevaluación

Se pide al empleado hacer un análisis sincero y a conciencia de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos e inclusive formularios basados en los diversos métodos de evaluación del desempeño descritos (Chiavenato, 2002).

2.3.9 Evaluación Participativa por Objetivos

Es un avanzado sistema en donde participan los empleados y la gerencia. Este es un tipo de evaluación democrática, participativa, envolvente y motivadora (Chiavenato, 2002).

Este innovador método de evaluación consta de seis etapas:

- ✓ Formulación de objetivos en consenso.
- ✓ 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.
- ✓ Desempeño para conseguir los objetivos.
- ✓ Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- ✓ Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

2.4 RELACIONES CONCEPTUALES

2.4.1 Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño

Dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño interactúan diferentes componentes, cada uno de los cuales debe cumplir con una serie de responsabilidades que contribuyan a que el sistema se desarrolle en forma eficiente y eficaz. Dichas responsabilidades se detallan a continuación.

2.4.2 Responsabilidades del Trabajador de la Empresa

- ✓ Debe ser consciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación, en donde juega un papel muy importante por ser uno de los elementos fundamentales dentro del sistema.
- ✓ Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su jefatura inmediata, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal, laboral y profesional.
- ✓ Debe velar porque su jefatura lo evalúe en el período establecido.
- ✓ Debe calificar en forma objetiva (de ser necesario) a cada uno de sus compañeros del equipo de trabajo, mediante la fórmula o matriz de evaluación que establezca la empresa.



2.4.3 Responsabilidades de la Jefatura Evaluadora (Jefe inmediato del trabajador evaluado)

La jefatura evaluadora debe:

- ✓ Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del trabajador. Para esto, debe revisar los antecedentes relevantes que permitan fundamentar la evaluación y que se encuentren registrados en el expediente u otro documento que se estime apropiado y que contenga el registro anual del trabajador para no incurrir en errores de apreciación.
- ✓ Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los rubros con que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.
- ✓ Solicitar por escrito a la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad, la información correspondiente a la Evaluación del Desempeño, su instructivo y los formularios para evaluar a sus colaboradores. Otro medio a disposición de las jefaturas evaluadoras para obtener la información anterior, es a través de los de datos de políticas y normas.
- ✓ Aplicar periódicamente (según política de la empresa) la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores, utilizando los formularios que se han diseñado y aprobado para estos efectos.
- ✓ Reunirse con cada uno de sus colaboradores para llevar a cabo el proceso de evaluación individual, interactuando directamente con el colaborador evaluado, a fin de detectar y clarificar las áreas débiles, las fortalezas y acordar conjuntamente las acciones para mejorar el desempeño. Debe usar el formulario que corresponda al puesto que desempeña el trabajador.



- ✓ Debe verificar una vez llevado a cabo el proceso de evaluación, que cada uno de los ítems contenidos en el formulario estén totalmente llenos y cuente con los respectivos nombres, firmas de jefatura evaluadora y colaborador evaluado, calificación obtenida por el funcionario y cualquier otra información que se considere pertinente.
- ✓ Comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al empleado evaluado, a más tardar en un plazo de 15 días hábiles a partir de la fecha en que se efectuó la evaluación, mediante copia del formulario, lo que puede llevarse a cabo por medio de dos vías:

1.-La jefatura evaluadora hace entrega directamente al funcionario evaluado de la copia de la evaluación, el día en que se llevó a cabo dicha evaluación.

2.-La secretaria de la Jefatura evaluadora o el funcionario designado como responsable, hace entrega al funcionario evaluado, de la copia del formulario dentro del plazo de los 15 días hábiles después de efectuada la evaluación.

- ✓ Trasladar a la Oficina de Recursos Humanos de su área de responsabilidad (una vez evaluados todos los trabajadores y atendidas y notificadas todas las apelaciones), en un plazo de 15 días hábiles posteriores a la atención de la última apelación, la información de cada trabajador específicamente de la calificación total del trabajador dentro del sistema de evaluación del desempeño, lo anterior con la finalidad de que la Oficina de Recursos Humanos proceda a incluir esta información en el sistema integrado de recursos humanos. Además, debe anexar los originales de los formularios de evaluación del desempeño individual de cada empleado y calificación total del trabajador dentro del sistema de evaluación del desempeño, para que sean incluidos en el expediente personal custodiado en el Área de Recursos Humanos de la empresa.
- ✓ Definir conjuntamente la jefatura y subordinado, los objetivos a cumplir en la gestión de su labor para el próximo período.



2.4.4 Responsabilidades de la jefatura mediata o jefatura superior de la jefatura evaluadora.

- ✓ Resolver las apelaciones correspondientes, en los casos en que los empleados evaluados no estén de acuerdo con el resultado de la evaluación del desempeño, efectuada por la jefatura inmediata.
- ✓ Evaluar a sus jefaturas a cargo mediante el formulario establecido para estos efectos.
- ✓ Distribuye y promedia la matriz de evaluación del trabajador que realizan los colaboradores del equipo de trabajo, a las jefaturas a su cargo.

2.4.5 Responsabilidades del Área de Recursos Humanos

- ✓ Proporcionar la asesoría y capacitación a jefaturas y subordinados de su área de responsabilidad, en relación con el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Proporcionar a las jefaturas de su área de responsabilidad, los instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Incluir en el sistema integrado de recursos humanos (si existe), las calificaciones enviadas por la jefatura evaluadora.
- ✓ Custodiar e incluir copia de los formularios de la Evaluación del Desempeño, en el expediente personal de cada empleado evaluado de su área de responsabilidad.
- ✓ Dar seguimiento a la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en su área de responsabilidad.
- ✓ Elaborar informe ejecutivo de resultados y elevar al nivel superior de su área de responsabilidad.
- ✓ Elaborar propuesta de plan de acción, que responda a las necesidades detectadas mediante la evaluación del desempeño efectuada a los trabajadores de su área de responsabilidad.



2.4.6 Responsabilidades del Director del Centro de Trabajo

- ✓ Velar porque cada una de las jefaturas del centro de trabajo, efectúen la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores en el tiempo establecido.
- ✓ Brindar el apoyo necesario para que las jefaturas de su unidad de trabajo, cuenten con el equipo y los instrumentos necesarios, para llevar a cabo la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

2.4.7 Responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos

- ✓ Elaborar, revisar, modificar y divulgar los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño en las diferentes unidades de trabajo de la empresa.
- ✓ Brindar asesoría y capacitación a las oficinas o personas encargadas de la gestión de recursos humanos de los diferentes puntos de venta y distribución.
- ✓ Dar seguimiento a la ejecución del sistema de evaluación del desempeño en las diferentes unidades de la empresa en todo el país.
- ✓ Elaborar un diagnóstico sobre el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño a nivel de toda la empresa y elevar informe ejecutivo de resultados al nivel superior.

2.4.8 Responsabilidades de los Niveles Superiores

- ✓ Dictar las políticas que respaldan el desarrollo y aplicación del sistema de evaluación del desempeño y aprobar los instrumentos requeridos para su adecuada implementación.



La evaluación del desempeño laboral debe ser vista ante todo como un método o herramienta que contribuye a mejorar el rendimiento del recurso humano dentro de una empresa u organización, de una forma objetiva y con base en parámetros deseables predeterminados. Su beneficio esta tanto en función de la empresa como del trabajador, por lo que no se debe percibir como un elemento únicamente de control o en búsqueda de deficiencias que pudieran ser castigadas, si no más bien como el medio para conocer en qué aspectos se está trabajando adecuadamente y en cuáles es necesario mejorar, de manera que la empresa pueda además planear y proveer los elementos requeridos para lograr dicha mejoría.



Capítulo III.

Metodología.



3 METODOLOGIA

Para la elaboración de este proyecto se llevó a cabo un estudio o investigación de tipo exploratoria descriptiva.

La investigación se considera exploratoria debido a que inicialmente se hace necesario un reconocimiento y familiarización con la empresa, se consulta a diferentes fuentes de información tanto humanas como bibliográficas, se utiliza además métodos de recolección de información como la observación, entrevistas, aplicación de cuestionarios, entre otras cosas; así como consulta en documentos de la empresa. Además se hace necesario analizar los diferentes métodos de evaluación del desempeño utilizados comúnmente por empresas similares o afines, para utilizarlos como referencia.

Se elaboró además el método de evaluación del desempeño a aplicar en la empresa así como las herramientas de aplicación y descripción del proceso. Se indican también las instrucciones de aplicación para cada unidad de evaluación según corresponda a su grupo de pertenencia. Posteriormente se llega a conclusiones con base en el trabajo realizado y se dan recomendaciones que contribuyen a la empresa en mejorar y cumplir adecuadamente con sus objetivos.



3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.1 Primaria

Se obtuvo información primaria a través de entrevistas personales con las siguientes personas:

- ✓ Información suministrada por el Ing. Greivin Delgado Solórzano, Gerente General de Agrovét El Colono S.A.
- ✓ Información suministrada por el Lic. Boris Cerdas Murillo, Coordinador del área administrativa y financiera de Agrovét El Colono S.A.
- ✓ Sra. Vivian Serrano, Encargada de Recursos Humanos del Grupo Colono en Guápiles, Pococí.
- ✓ Entrevistas informales y formularios aplicados a los colaboradores que ocupan cada uno de los puestos de Agrovét El Colono S.A.

3.1.2 Secundaria

Para fundamentar el trabajo realizado se tomó como base una serie de documentación, entre los que se pueden citar.

- ✓ Libros de Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Documentos existentes de la empresa que ayudan en la recopilación de información sobre los puestos y funciones que ocupa el personal de Agrovét El Colono S.A.
- ✓ Trabajos finales de graduación que abordan temas similares al de este estudio.
- ✓ Información encontrada en Internet.



3.2 FUNCIÓN DEL CUESTIONARIO

Se utilizó un cuestionario cuya función fué obtener información de primera mano por parte de la fuente de estudio, en este caso específico del personal de Agrovét El Colono, en las áreas: gerencial, rangos medios, nivel operativo y personal de ventas. Esta herramienta permite conocer la opinión de los colaboradores acerca del sistema de evaluación empleado hasta el momento por la empresa, además de la consulta sobre aspectos que el empleado considera que deberían ser tomados en cuenta en la evaluación, a la vez que hace sentir al cuestionado parte del proceso en la medida en que se le consulta para formar parte del proceso.

3.3 TIPO DE CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado para realizar el estudio fue estructurado directo. Se informa al cuestionado de la finalidad real del cuestionario, con el fin de que este conozca de qué se trata y pueda expresar opiniones y emitir respuestas acertadas que ayuden al desarrollo del proyecto. Se da una lectura rápida y explicación general de la intención de cada una, de manera que quede claro al informante sobre lo que se le solicita y el uso que se hará de la información brindada.

3.4 TIPOS DE PREGUNTAS

El cuestionario presenta preguntas de elección cerrada, limitadas a alternativas previamente diseñadas, combinado con preguntas de opinión abierta intencionalmente aplicadas para permitir una mejor expresión de criterio por parte del personal de la empresa. Además contiene preguntas semi abiertas en donde además de aportar opciones de respuesta, se permite al encuestado agregar opciones de opinión propia sobre los aspectos cuestionados.



3.5 PROCEDIMIENTO MUESTRAL

3.5.1 Población

La población que conforma el estudio está conformada por el total de personal que labora en el almacén Agrovét El Colono de Muelle, según la planilla y en el momento de realizar el presente estudio. Se tomó en cuenta a empleados de reciente ingreso de manera que se familiarizaran con el proceso de evaluación. La cantidad total de personal entrevistado fue de 31 personas.

3.5.2 Unidad de Estudio:

Corresponde a cada empleado que labora en el almacén Agrovét El Colono de Muelle a agosto del 2006, al momento de realizar la muestra.

3.5.3 Marco Muestral:

Está conformado por la lista de empleados de Agrovét El Colono de Muelle, suministrada por el gerente administrativo y financiero de la empresa, quien se encarga del control de planilla.

3.5.4 Ubicación del Estudio:

La investigación fue realizada en las instalaciones del almacén Agrovét El Colono S.A. ubicado en Muelle de Florencia, San Carlos.

3.5.5 Selección y Tamaño de la Muestra:

Para efectos de esta investigación el tamaño de la muestra será igual a la totalidad de la población, ya que por ser un modelo a aplicar solo para el almacén de Muelle, permite destinar la evaluación a la totalidad de empleados en planilla.



Es importante recalcar que la planilla total de Agrovét El Colono al momento del estudio era de 52 personas, distribuidas en cuatro almacenes todos dependientes administrativamente de Agrovét Muelle, y que por sus características estructurales podrían utilizar eventualmente el modelo de evaluación y sistema planteado para conocer el desempeño de su personal. Solo se utilizó 31 personas para este proyecto, que son las que laboran en el almacén de Muelle.

La muestra entonces abarca todos los niveles organizacionales de la empresa debido a que involucra a todo el personal del almacén de Muelle que funciona como proveedor de los demás Colonos, y en donde se maneja toda la parte administrativa de la empresa, más los niveles operativos que poseen todos sus distribuidores adyacentes.

3.6 DISEÑO DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para elaborar la propuesta del manual para evaluar el desempeño del personal se llevó a cabo una investigación previa de varios modelos de evaluación de desempeño que podrían adaptarse a las necesidades de Agrovét El Colono S.A., a partir de esto y de la aplicación de un cuestionario preliminar de recolección de información, se eligió hacer una combinación del método de escalas gráficas con el método de evaluación por competencias, de tal manera que se logra obtener resultados cuantitativos y cualitativos que permiten realizar distinciones entre áreas fuertes y débiles del personal, de acuerdo con el papel que desempeñan dentro de la empresa. Esta metodología se siguió para todos los niveles excepto el gerencial, para el cual se ha diseñado una evaluación basada en una lista de verificación en la cual se indica la frecuencia de acontecimiento de los factores indicados.



Se ha procurado utilizar como referencia procesos utilizados por reconocidas empresas, con el fin de tener como base, métodos aplicados, corregidos y adaptados a situaciones empresariales, de manera que el manual que se propone cuenta con bases fiables y serias de manera que el proyecto sea exitoso. La investigación realizada en otras empresas no ha sido detallada en este trabajo dada la confidencialidad con que se solicitó se tratara la información suministrada.

Se considera además la utilización de formularios de evaluación diferentes para cada nivel jerárquico de la empresa, llámese operativo, mandos medios, ventas y gerencial. Esto en vista de que cada grupo debe realizar labores diferentes, con factores que varían en importancia de un nivel al otro; de esta manera existe una mayor equidad en las evaluaciones y las calificaciones son más justas para el personal.

Para la selección de los factores de evaluación incluidos en cada formulario, se eligieron los que son más adecuados para cada grupo según el manual de puestos de la empresa, tomando en cuenta las metas establecidas para el puesto, la experiencia o formación en el área que se desempeña y el conocimiento de normas básicas de atención al cliente, tanto externo como interno; esto con el fin de hacer una evaluación del desempeño de la persona no solo por sus conocimientos sino también por sus habilidades y destrezas. También se toma en cuenta los factores seleccionados por el personal en el cuestionario de diagnóstico y recolección de información que se realizó a todos los colaboradores.

Para la elaboración de los formularios, existen factores que son comunes para los grupos, ya que son factores generales que se consideran para todo el personal; sin embargo, el nivel de importancia de los factores cambia y por esta razón las definiciones pueden ser diferentes para ciertos factores.

Es importante antes de explicar más ampliamente el proceso de evaluación del desempeño, exponer algunos elementos básicos de los métodos elegidos oportunos, con el fin de aclarar el por qué se prefieren estos modelos.



3.6.1 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.

Ventajas

- ✓ Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- ✓ Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- ✓ Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.

3.6.2 Enfoque de Competencias

El enfoque de competencias ha aumentado su impacto en la última década. Esto por ser uno de los métodos cuyo principal interés es desarrollar a los individuos, los grupos y la organización.

Se incluye en el manual por considerarlo un modelo muy adecuado para la transformación y desarrollo de personal que busca Agrovét El Colono y es un buen complemento para el método de escalas gráficas. Presenta tres componentes:

1. **Saber Hacer:** Hace referencia a aquellos conocimientos fundamentales, asociados a capacitación formal e informal, que permiten a un trabajador realizar todas las actividades que le son asignadas.
2. **Poder hacer:** Se refiere a aquellas habilidades que se desarrollan y se perfeccionan, que se asocian más con la experiencia y que establecen diferencias relacionadas con las características personales.



- 3. Querer Hacer:** Son aquellas actitudes que se potencian en las organizaciones y en los individuos. Tienen que ver con la voluntad y están muy asociadas con motivación intrínseca.

3.6.3 Método de Puntuación

Se ha determinado la necesidad de realizar la evaluación del desempeño aplicando calificaciones con una escala de Muy Malo, Malo, Regular, Bueno y Excelente. Esto para los niveles de ventas, operativo y mandos medios.

Por otra parte para el nivel gerencial se utilizará escala de acontecimiento de los factores planteados en cuanto a su frecuencia, es decir: Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre.

Para responder a esta escala se realiza una tabla de equivalencias, donde se tiene una escala simple de 1 a 5, donde 1 es el puntaje más bajo y 5 es el puntaje más alto para cada factor de evaluación, por lo que el primer paso es calificar cada uno de los ítems especificados en el formulario.

La tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes de 1 a 5.



Tabla N° 3-1. Equivalencias de Puntuación
Modelo de Evaluación del Desempeño
Agrovét El Colono S.A.

Calificación de 1 a 5	Equivalencia con la Escala	Interpretación analizando cantidad y calidad del desempeño.
1	Pésimo / Nunca	Nunca logra alcanzar las metas propuestas.
2	Malo / Casi Nunca	Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto.
3	Regular / A Veces	A veces logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto.
4	Bueno / Casi Siempre	Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto.
5	Excelente / Siempre	Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.

Escalas de Puntuación

En vista que se tienen diferentes formularios, se hacen diferentes tablas de puntuación para cada una, una para el nivel Operativo, otra para los niveles de Mandos Medios, Personal de Ventas y una para el Gerencial. Cada ítem tiene un valor de 5 puntos en total. 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.



En el formulario de evaluación del desempeño se usan frecuencias de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para asignar los puntajes, esto porque el formulario es sólo para evaluar las características individuales de cada factor, se espera que de esta manera se minimice posibilidad de sesgo de evaluar al personal por regular, bueno, muy bueno y excelente desde el principio en el formulario, ya que esta clasificación se realiza en el formulario de resultados.

Para la realización de los cálculos para obtener los rangos de puntuación se multiplicó el puntaje más bajo y el más alto de cada interpretación o equivalencia de la tabla anterior por el número de factores contenidos en el formulario.

A continuación se presentan las tablas recomendadas para cada grupo.

Tabla N° 3-2. Calificación General, Grupo Operativo

Modelo de Evaluación del Desempeño

Agrovét El Colono

Puntaje Obtenido	Interpretación Sugerida
De 18 puntos a 35 puntos	Muy Malo
De 36 puntos a 53 puntos	Malo
De 54 puntos a 71 puntos	Regular
De 72 puntos a 89 puntos	Bueno
90 puntos	Excelente

**Tabla N° 3-3. Calificación General, Grupo Mandos Medios****Modelo de Evaluación del Desempeño****Agrovet El Colono**

Puntaje Obtenido	Interpretación Sugerida
De 18 puntos a 35 puntos	Muy Malo
De 36 puntos a 53 puntos	Malo
De 54 puntos a 71 puntos	Regular
De 72 puntos a 89 puntos	Bueno
90 puntos	Excelente

Tabla N° 3-4. Calificación General, Grupo Personal de Ventas**Modelo de Evaluación del Desempeño****Agrovet El Colono**

Puntaje Obtenido	Interpretación Sugerida
De 22 puntos a 43 puntos	Muy Malo
De 44 puntos a 65 puntos	Malo
De 66 puntos a 87 puntos	Regular
De 88 puntos a 109 puntos	Bueno
110 puntos	Excelente

**Tabla N° 3-5. Calificación General, Grupo Gerencia****Modelo de Evaluación del Desempeño****Agrovét El Colono**

Puntaje Obtenido	Interpretación Sugerida
De 27 puntos a 53 puntos	Muy Malo
De 54 puntos a 80 puntos	Malo
De 81 puntos a 107 puntos	Regular
De 108 puntos a 134 puntos	Bueno
135 puntos	Excelente

3.7 FORMULARIOS**3.7.1 Formulario de Evaluación del Desempeño**

Este formulario será utilizado por las jefaturas de cada departamento para realizar la evaluación de sus colaboradores. Se encuentra dividido en los siguientes apartados:

1. *Un encabezado* donde se especifica el grupo al cual corresponde la evaluación.
2. *La información del servidor*, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación. También incluye una casilla donde la persona debe especificar el nombre del evaluador y firmar como responsable 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, en caso de tener alguna duda con respecto a cómo se debe utilizar el formulario y la manera de llenarlo.



4. *La escala de interpretación de los puntos:* En ésta escala se 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 y una breve explicación del significado de cada uno, tomando en consideración el grupo al que pertenece como indicadores para realizar la evaluación.

3.7.2 Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño

Para mayor objetividad en el proceso de evaluación, el formulario de resultados será utilizado únicamente por el Departamento o Encargado de Recursos Humanos, ya que en éste formulario se encuentran las escalas de evaluación donde corresponde clasificar al colaborador de acuerdo al puntaje obtenido en el formulario de evaluación. Los resultados serán notificados después al jefe y al evaluado por el Departamento o Encargado de Recursos Humanos.

Contiene los siguientes apartados:

1. *La información del servidor,* el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación.
2. *La tabla de resultados* donde se especifican los rangos por puntos donde posteriormente se ubica al colaborador dentro del rango al que corresponde según el puntaje obtenido en la calificación.
3. La sección que corresponde a *la opinión del evaluado* donde el evaluado debe firmar si está de acuerdo o en desacuerdo con la calificación obtenida.



3.7.3 Hoja de Observaciones

Pertenece al formulario de Resultados, pero sólo se llena en caso de que el evaluado presente una apelación con respecto a su evaluación, por lo que debe adjuntarse a éste formulario.

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

1. *La información del servidor*, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación.
2. *Sección de observaciones*. Debe especificar cuáles fueron los factores con los que no se encuentra el evaluado de acuerdo y el motivo.
3. *Las observaciones Resolución Final*. En ésta sección el Departamento o Encargado de Recursos Humanos debe anotar los resultados obtenidos de la entrevista y los acuerdos a los que se llegaron en conjunto con la jefatura inmediata del evaluado, en caso de cambiar la calificación se anota en la sección Resultados de evaluación en el espacio de Puntuación Modificada y la Calificación Obtenida.



Capítulo IV.

Resultados.



4 RESULTADOS

Con el fin de obtener información complementaria y de base del proyecto, se elaboró y aplicó un cuestionario preliminar al diseño del manual, cuyos resultados fueron utilizados para elaborar la lista de factores de evaluación por aplicar en los respectivos formularios.

Básicamente los principales objetivos de la aplicación de este cuestionario fueron:

- ✓ Recopilar información general del proceso aplicado a la fecha.
- ✓ Informar al personal sobre el desarrollo de un nuevo método y sistema de evaluación de su desempeño personal.
- ✓ Conocer la percepción general del personal sobre el significado de una evaluación del desempeño.
- ✓ Conocer la percepción de posibles beneficios y perjuicios que el personal considera que se podrían dar con la implementación del proceso formal de evaluación del desempeño.
- ✓ Conocer la opinión del personal sobre quién se considera como la persona más idónea para realizar la evaluación, en cada nivel determinado.
- ✓ Conocer los factores de evaluación que el personal considera que deberían ser evaluados con respecto a cada grupo jerárquico, para complementarse con otros más tomados de la teoría de evaluación y métodos investigados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario preliminar al diseño del método de evaluación del desempeño, durante el mes de agosto del 2006.



Los siguientes resultados fueron utilizados como base para la elaboración del sistema de evaluación a la vez que se permitió informar al trabajador y hacerle sentirse parte de la elaboración del que será su herramienta de evaluación personal dentro de la empresa.

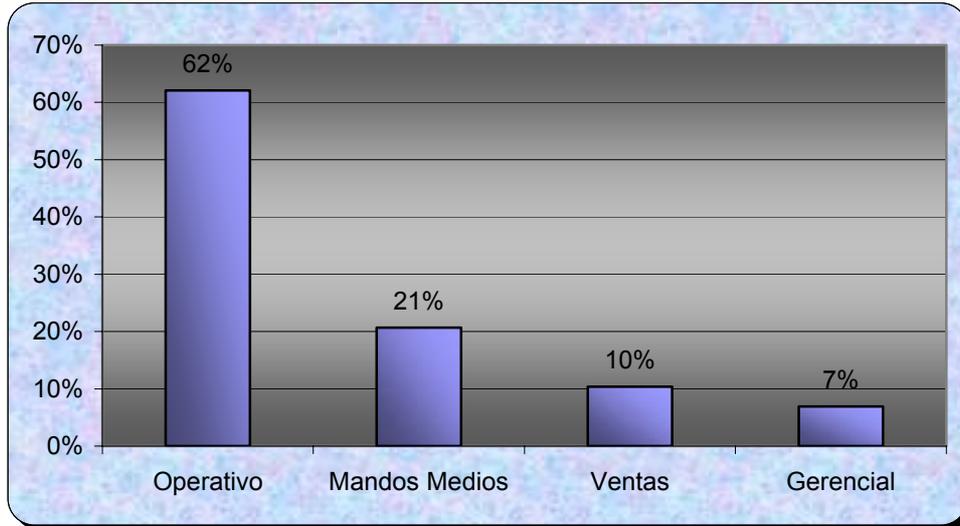
Es importante mencionar que la pregunta número diez no fue incluida dentro del análisis y presentación de estos resultados puesto que al no ser utilizada por ningún miembro de la organización, no se hace necesaria su presentación. Esto a raíz de que su respuesta fue condicionada a la opción de elección de una pregunta anterior.

El formato de análisis corresponde a la descripción del gráfico presentado, además de observaciones complementarias, según la aplicación y los datos obtenidos.

Distribución del personal por grupo jerárquico dentro de la estructura organizativa de Agrovét El Colono S.A.

La encuesta fue aplicada de acuerdo con la planilla suministrada por la gerencia administrativa, y en los niveles de división indicados. Por lo que se determina con base a esto que el 62% del personal pertenece al grupo Operativo, un 21% a los Mandos Medios o jefaturas de área, 10% al personal de ventas y un 7% constituye el grupo gerencial.

Agrovét El Colono cuenta con una división jerárquica por áreas de operación y subdivisión según función ocupacional, sin embargo para efectos de la evaluación se ha dividido en niveles de jerarquía o autoridad.



Fuente: Elaboración propia

Excel

n = 31

Figura N° 4-1. Distribución del Personal por Grupo Jerárquico dentro de la Estructura Organizativa de Agrovét El Colono.

Concepción del personal sobre el concepto del Evaluación del Desempeño.

En términos generales la respuesta en todos los niveles jerárquicos y grupos operativos se acerca al significado básico de lo que es una evaluación del desempeño, con algunas diferencias de apreciación, pero hacia una percepción adecuada del término y su funcionalidad, en el sentido de que lo consideran un instrumento para medir el desempeño de los empleados y ayudarlos a mejorar en los aspectos que sea necesario.



Tabla N° 4-1. Concepción del Personal sobre el concepto de evaluación del desempeño

Concepción	Total
Instrumento para medir el desempeño de los empleados y ayudarlos a mejorar en los aspectos que sea necesario.	84%
Instrumento para controlar al personal y conocer si se está cometiendo algún error en su trabajo.	13%
No conoce nada acerca del concepto	3%

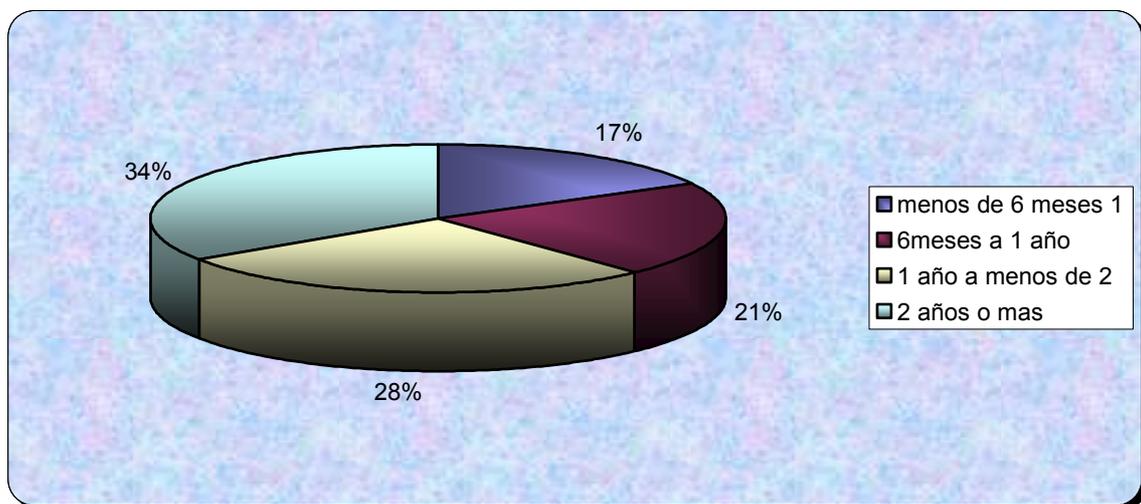
Fuente: Elaboración propia
n = 31

Tiempo que tiene el personal de Agrovét El Colono de laborar para la empresa.

En este caso se obtiene la respuesta sobre el tiempo que tiene el personal de trabajar para la empresa. De esta manera un 17% del personal tiene menos de seis meses de laborar para la empresa, un 21% tiene entre seis meses y un año, el 28% entre uno y dos años y un 34% hace mas de dos años de formar parte de la empresa.



Esto indica un personal consolidado en la empresa, lo cual representa un indicador positivo para la empresa, más aun se toma en cuenta que se ha observado la práctica de promoción de puestos por calidad en el desempeño. Además vale la pena recalcar que en los grupos gerenciales, de ventas y mandos medios un alto porcentaje del personal labora para la empresa desde el inicio de su apertura, por lo cual se interpreta que se han mostrado resultados satisfactorios de su parte.



Fuente: Elaboración propia

Excel

n = 31

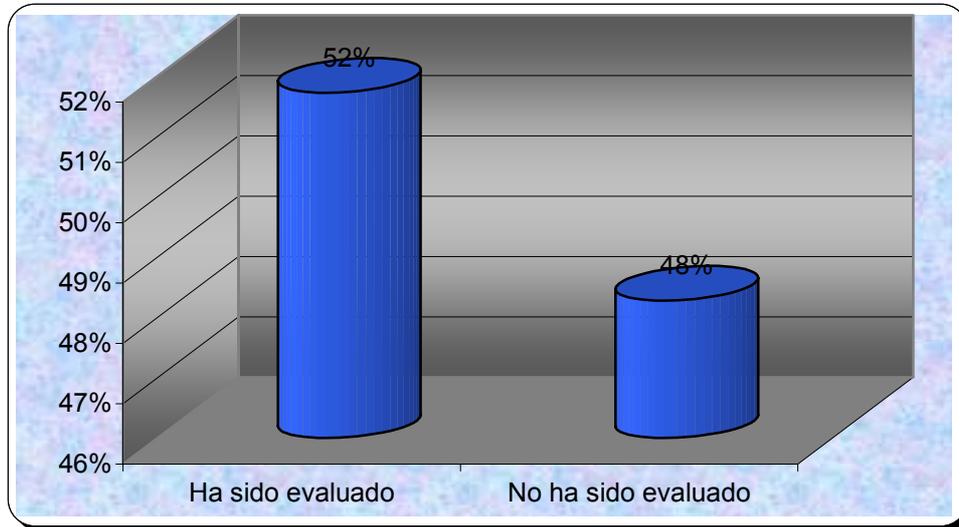
Figura N° 4-2. Tiempo que tiene el Personal de Agrovét El Colono de laborar para la Empresa.

Porcentaje de personas que han sido evaluadas por su desempeño dentro de la empresa.

Como se refleja en la siguiente figura la mayoría del personal ha sido evaluada en algún momento con respecto a su desempeño laboral, esto por cuanto la cantidad de evaluados supera a los no evaluados únicamente en cuatro puntos porcentuales.



Es importante mencionar que parte del personal que manifiesta haber sido evaluado, indica que dicha evaluación no ha tenido la formalidad que debe poseer un proceso de este tipo.



Fuente: Elaboración propia

Excel

n = 31

Figura N° 4-3. Porcentaje de Personas que han sido evaluadas por su Desempeño dentro de la Empresa.

Opinión del personal de Agrovét El Colono sobre la evaluación que le ha sido aplicada con anterioridad.

En términos generales se manifiesta un sentimiento de indiferencia hacia el proceso de evaluación aplicado a la fecha, debido sobre todo a que únicamente se ha realizado una vez y de una forma poco estructurada e informal. Esto por cuanto no se aplicó a todo el personal de la empresa. En cuanto a quienes se aplicó la evaluación, se manifiesta una carencia de información de resultados obtenidos y por ende una total ausencia de retroalimentación, que es el principal objetivo de un proceso de evaluación del desempeño.



Únicamente a nivel gerencial se da una especie de evaluación con respecto al análisis de estados de resultados, control de gastos, costos y ventas, entre otras cosas; sin embargo esto no constituye un proceso formal de evaluación del desempeño. En otras palabras la evaluación aplicada a la fecha es de tipo informal, no estructurada.

Opinión del personal sobre si se debe evaluar el desempeño del personal en la empresa Agrovét El Colono.

El 100% del personal de Agrovét El Colono considera que es importante evaluar su desempeño dentro de la empresa.

Esto se muestra como un indicador favorable al diseño y aplicación del método, ya que da una premisa hacia un proceso de evaluación satisfactorio y de acuerdo al procedimiento planteado.

Beneficios / Ventajas que el personal de Agrovét El Colono considera, se podrían obtener de una evaluación del desempeño.

Dentro de las ventajas o beneficios que el personal de la empresa considera que se podrían obtener con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, se encuentra el mejoramiento continuo encabezando la lista con un 25% de opinión; corrección de errores para realizar mejor sus labores tiene un 21%, al igual que la idea de obtener notificación sobre cómo se está realizando la labor por parte del trabajador de la empresa. Un 13% considera que sería importante que se haga saber de sus errores en el momento oportuno o cuando se cometen, de manera que puedan ser corregidos inmediatamente y se garantice su permanencia en el puesto y empresa. Otro 13% considera que la evaluación sería motivante para el empleado en la medida en que se ajuste realmente al trabajo de cada colaborador.



Un 4% considera que de esta manera se daría una mejor distribución de las labores y se evitaría recargar en individuos o equipos de área. Igualmente un 4% considera que esta sería una buena herramienta para indicar cuáles personas son aptas o merecedoras de ascenso de puesto dentro de la organización.

Tabla N° 4-2. Ventajas que el Personal Agrovét El Colono considera, se podrían obtener de una Evaluación del Desempeño.

Beneficios	Total
Mejorar cada día	82%
Corregir para trabajar mejor	71%
Obtener notificación sobre sus labores	43%
Conocer sus propios errores a tiempo	39%
Motivación para el personal	26%
Distribución equitativa del trabajo	24%
Promoción de puestos por buen rendimiento	20%

Fuente: Elaboración propia

n = 31



Perjuicios / Desventajas que el personal de Agrovét El Colono considera se podrían obtener de la evaluación del desempeño.

En este caso la mayoría de las personas consideran que no se daría ningún tipo de perjuicio personal para un 50% de opinión, lo cual concuerda con el sentimiento de que el proceso es en sí, un instrumento de mejoramiento y no una búsqueda de castigo o sanción de algún tipo. Un 21% considera que las malas calificaciones podrían causar desmotivación en el personal lo cual bajaría el rendimiento y la productividad.

El 17% de los encuestados considera que el no ofrecer retroalimentación al proceso sería un aspecto negativo, debido a que el proceso no serviría en nada a su progreso laboral; esto se da sobre todo debido a que en el anterior proceso de evaluación aplicado no se entregó ningún tipo de resultados o retroalimentación al personal. El 8% considera que se podría dar algún tipo de amonestaciones debido a bajos resultados y un 4% considera que incluso se podría dar despido de personas que no cumplen con los parámetros de la evaluación.



Tabla N° 4-3. Desventajas que el Personal de Agrovét El Colono considera se podrían obtener de la Evaluación del Desempeño.

Desventajas	Total
Ninguno	93%
Desmotivación por malas calificaciones	31%
Que no se de retroalimentación	25%
Amonestaciones	21%
Despidos	7%

Fuente: Elaboración propia

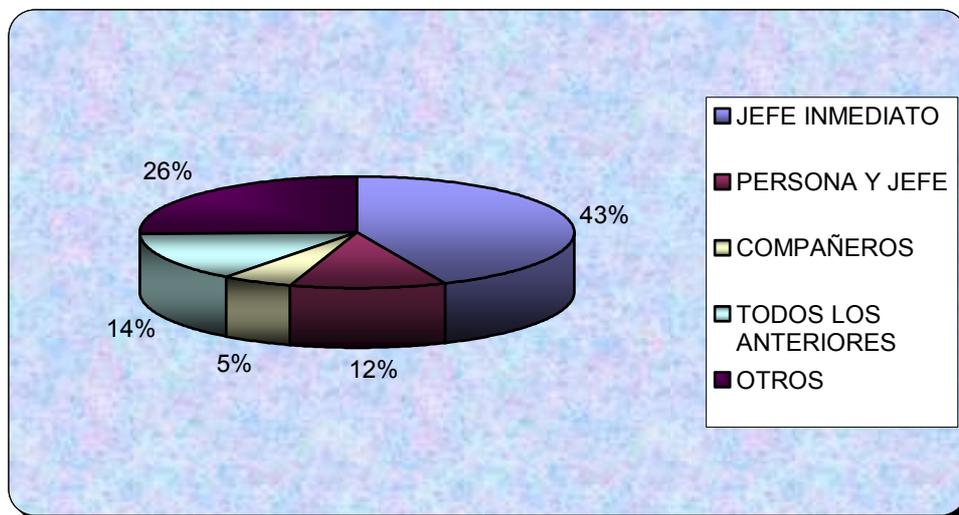
n = 31



Opinión del personal sobre quién debe realizar la evaluación del desempeño.

En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo la mayor parte del personal de Agrovét El Colono considera a su jefe inmediato como la persona más idónea para llevar a cabo la evaluación del desempeño, esto con un 43% de opinión. Se tiene además que el 5% de los consultados considera que los compañeros son quienes deben evaluar a su persona, un 12% considera que la evaluación debe ser realizada por la misma persona evaluada en reunión y diálogo con su jefe inmediato; mientras que un 14% cree que en la evaluación deben verse involucrados todos los anteriores; es decir, jefe inmediato, compañeros y evaluado en conjunto.

Además de esto existe la percepción de que otras personas deben intervenir también en el proceso de evaluación como lo son los gerentes, auditores y clientes de la empresa. Cabe recalcar que este pensamiento se da en el grupo de mandos medios básicamente.



Fuente: Elaboración propia

Excel

n = 31

Figura N° 4-4. Opinión del Personal sobre quién debe realizar la Evaluación del Desempeño.



Factores de desempeño que se consideran importantes para incluirlos dentro de la evaluación de desempeño de Agrovét El Colono S.A.

A continuación se muestra el orden de los factores de desempeño tomando en cuenta la opinión de las personas. Este orden no corresponde al nivel de importancia sino al porcentaje de frecuencia con la que fueron mencionados como importantes para considerar dentro de los formularios con los que se va a evaluar al personal.



Tabla N° 4-4. Factores de Desempeño que se consideran importantes para incluirlos dentro de la Evaluación de Desempeño

Agrovét El Colono S.A.

Factor de Evaluación	Total
Cantidad y Calidad de trabajo	90%
Responsabilidad	85%
Resolución de Problemas	83%
Trabajo en equipo	81%
Iniciativa	69%
Asistencia y Puntualidad	69%
Planificación y Organización	67%
Capacidad de Motivación del Personal	67%
Relaciones Interpersonales	64%
Hábitos de Orden y Aseo	64%



Factor de Evaluación	Total
Habilidad de Aprendizaje	58%
Disciplina	57%
Confiabilidad	57%
Atención al cliente	52%
Creatividad	50%
Liderazgo	50%
Capacidad de Instruir	50%
Toma de Decisiones	50%
Comunicación Oral	42%
Conocimiento del trabajo	39%

Fuente: Elaboración propia

n =31



Capítulo V.

Manual de Evaluación del Desempeño.



5 MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación semestral del desempeño realizada en Agrovét El Colono, servirá como herramienta de mejoramiento continuo de la productividad del colaborador, esto con miras a ofrecer más y mejores servicios a clientes tanto internos como externos. A la vez servirá como marco de referencia y calificación para lo que son los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.

5.1 PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La buena comunicación entre evaluador y evaluado es indispensable para que se genere un adecuado proceso de evaluación.
- La divulgación de los principales objetivos del proceso de evaluación resulta un elemento de suma importancia, esto con el fin de dar a conocer al personal en qué consiste el proceso y de paso eliminar cualquier temor al proceso o aclarar cualquier duda que se pueda generar en cuanto al mismo.
- Incorporarse a la empresa como un proceso continuo de mejoramiento, aplicándose en los periodos establecidos para dicho fin y dándole la importancia y seriedad del caso de manera que sea visto por la totalidad del personal, como una herramienta para mejorar cada vez más su productividad y aspirar a mejoras laborales y personales.
- Generar la retroalimentación al personal sobre sus resultados de evaluación de manera que se pueda aplicar una medida correctiva de ser necesario o por el contrario un reconocimiento por el desempeño mostrado.



5.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.2.1 Objetivo General

Evaluar a todo el personal Agrovét El Colono S.A., con el fin de medir su rendimiento en el desempeño de sus tareas y aspectos de su actitud personal, para mejorar su productividad al determinar potencialidades y/o deficiencias en su desempeño.

Objetivos Específicos

- Formalizar una instancia de comunicación entre el evaluador y el evaluado sobre el desempeño de este último, que contribuya al conocimiento y comprensión de los objetivos de la empresa y cómo enmarcarse en ese ámbito.
- Proveer al personal de la empresa en forma permanente, de información acerca de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- Dotar a la empresa de un mecanismo que le permita evaluar en forma objetiva la calidad de resultados generados por cada colaborador, dentro de un enfoque de tareas, procesos, actitudes, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.
- Contar con un instrumento que permita disminuir las influencias subjetivas en la calificación, así como analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.
- Suministrar elementos que permitan la planificación, trayectoria laboral y/o profesional del personal.
- Detectar problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.



5.3 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN

Para la elaboración de las políticas de este manual se consideró, elementos comunes a métodos de evaluación del desempeño aplicados por diversas empresas, así como fundamentos teóricos que dirigen hacia una adecuada aplicación del proceso.

- El modelo de evaluación aquí descrito, se encuentra dirigido al personal de la empresa Agrovét El Colono S.A., específicamente a los niveles organizacionales operativos, ventas, mandos medios y gerenciales.
- Los trabajadores de la empresa Agrovét El Colono S.A. serán evaluados semestralmente siguiendo el debido proceso establecido para tal fin.
- Para efectos de la aplicación, la Gerencia Administrativa o a quien esta delegue; se encargará de elaborar las listas de evaluados y evaluadores, que se utilizarán para el control de las respectivas evaluaciones.
- Cada jefe de área será responsable de aplicar la evaluación durante los primeros quince días de los meses de enero y julio, respectivamente. La Gerencia Administrativa será encargada de velar por que se cumpla con esta práctica.
- Cuando el trabajador no haya completado un año de prestar servicios en el momento de la evaluación se observarán las siguientes reglas:
 1. El empleado que haya cumplido el periodo de prueba será calificado provisionalmente y será calificado en forma definitiva durante la primera quincena del mes correspondiente a la siguiente evaluación del personal. De no reformarse la calificación provisional en este periodo, será considerada definitiva.
 2. Si el trabajador ha estado menos de seis meses pero más de tres a las órdenes de un mismo jefe, a él le corresponderá evaluarlo.
 3. Si el empleado ha estado a las órdenes de varios jefes pero con ninguno por más de seis meses, lo evaluará y calificará el último jefe con quien trabajó tres meses o más.



- En caso que el jefe inmediato no pueda realizar la evaluación ya sea por incapacidad temporal, permisos, vacaciones u otra situación, se reportará a la Gerencia Administrativa o a quien este a cargo del proceso para que éste sea el encargado de determinar el periodo en que se realizará la evaluación.
- Cuando el resultado de la evaluación y calificación de servicios anual del servidor resulta regular o menor dos veces consecutivas, se considerará falta grave, y en consecuencia motivo de despido sin responsabilidad patronal.

5.4 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

5.4.1 Detalle del Procedimiento

Tabla N° 5-1. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del Proceso
1	Gerencia Administrativa Financiera	Envía memorando a las distintas jefaturas para comunicar el periodo en que se aplicarán las evaluaciones de desempeño del personal.
2	Gerencia Administrativa Financiera	Envía a los coordinadores una lista con el personal que le corresponde evaluar
3	Gerencia Administrativa	Envía el formulario de evaluación correspondiente para cada grupo a la



PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	Financiera	jefatura a cargo en original.
4	Jefe Inmediato y Colaborador respectivo	Llena el formulario respectivo para cada colaborador. En caso de tener alguna duda solicita ayuda la GAF
5	Jefe Inmediato	Realiza los cálculos que le corresponden para obtener la puntuación total
6	Jefe Inmediato	Firma el formulario
7	Jefe Inmediato	Entrega el formulario al GAF
8	Gerencia Administrativa Financiera	¿Están correctos los formularios? Si: Continúa No: Paso 4.
9	Gerencia Administrativa Financiera	Según el puntaje obtenido hace la clasificación del colaborador dentro de los rangos establecidos
10	Gerencia Administrativa Financiera	Entrega al colaborador su calificación para que la firme.



PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
11	Evaluado	¿Esta de acuerdo con la calificación obtenida? Si: Paso 19 No: Continúa
12	Evaluado	Llena la hoja de observaciones donde presenta sus apelaciones y solicita entrevista con el coordinador para negociar los resultados.
13	Gerencia Administrativa Financiera	Notifica al jefe acerca de la reunión
14	Gerencia Administrativa Financiera	Se entrevista con la persona evaluada y el coordinador para discutir el resultado de la evaluación.
15	Gerencia Administrativa Financiera	¿Existe un acuerdo entre el coordinador y el evaluado con respecto a la evaluación? Si: Paso 19 No: Continúa



PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
16	Gerencia Administrativa Financiera	Solicita una audiencia con el Gerente General para que sea él quien determine la resolución final de la evaluación
17	Gerente General	Analiza las objeciones y los puntos de vista de ambas partes y toma la decisión final con respecto al resultado de la evaluación
18	Gerencia Administrativa Financiera	Toma las anotaciones respectivas de la entrevista en la hoja de observaciones
19	Evaluatedo	Firma el resultado de la evaluación
20	Gerencia Administrativa Financiera	Archiva los resultados para posteriores análisis en procesos del departamento
		Fin del Procedimiento



5.4.2 Procedimiento de Evaluación

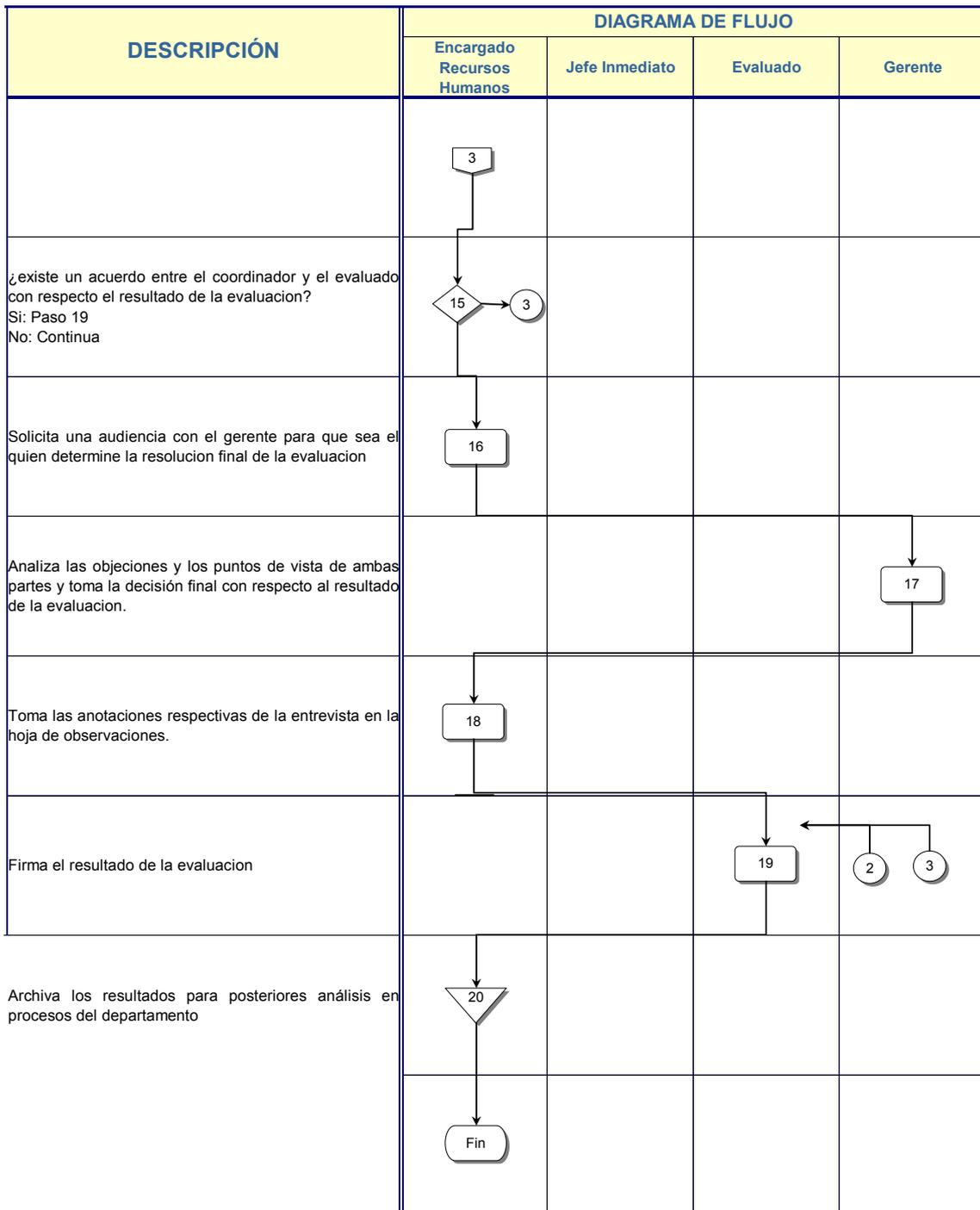
UNIDAD: <i>Recursos Humanos</i>	
PROCEDIMIENTO: <i>Evaluación del Desempeño Laboral</i>	
DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA DE FLUJO
	Encargado Recursos Humanos Jefe Inmediato Evaluado Gerente
Envía memorando a las diferentes jefaturas	
Envía a las jefaturas una lista con el personal que le corresponde evaluar	
Envía el formulario de evaluación correspondiente para cada grupo a la jefatura en original	
Llena el formulario respectivo para cada colaborador	
Realiza los calculos correspondientes	



DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA DE FLUJO			
	Encargado Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Evaluado	Gerente
		1		
Firma el formulario		6		
Entrega el formulario al Encargado de Recursos Humanos	7			
¿Están correctos los formularios? Si: Continúa No: Paso 4	8			
Según el puntaje obtenido hace la clasificación del evaluado	9			
Entrega al colaborador su calificación para que la firme	10			
	2			



DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA DE FLUJO			
	Encargado Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Evaluado	Gerente
	2			
¿Esta de acuerdo con la calificación obtenida? Si: Paso 19 No: Continúa			11	2
Llena la hoja de observaciones			12	
Notifica al jefe de la reunion	13			
Se Entrevista con la persona evaluada y el coordinador para discutir el resultado de la evaluacion.	14			
	3			





5.5 INDICACIONES AL EVALUADOR

Con el fin de que la evaluación proporcione resultados objetivos, es necesario que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

1. El Departamento de Recursos Humanos o encargado debe entregar los formularios a los coordinadores de departamento para realizar la evaluación, especificando el grupo al que pertenece cada persona, de acuerdo a la lista de puestos.
2. Revisar que la información personal de cada colaborador se encuentre correcta.
3. Buscar el momento oportuno para realizar la evaluación y utilizar el tiempo necesario para realizarla.
4. Al evaluar, el jefe debe obviar sus preferencias sobre religión, afiliaciones políticas y deportivas, raza, sexo, antipatía o empatía ya que la persona debe ser evaluada por su desempeño real en situaciones normales.
5. Leer las instrucciones en el formulario, si necesita ayuda solicítelo al Departamento de Recursos Humanos y el encargado del proceso atenderá sus consultas.
6. Leer y analizar cada factor. Cada factor debe ser evaluado por separado. Una calificación favorable o desfavorable en un factor no debe influir en la calificación de los demás factores.
7. Para realizar la calificación se tiene una escala de 1 a 5. La tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes.
8. Marcar primero con círculo el puntaje elegido. Al final en la casilla total coloque el número correspondiente que marcó.
9. Luego de puntuar todos los ítems deberá sumar las calificaciones. No sume antes ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems. Coloque el puntaje total en la casilla correspondiente.



10. Cuando tenga la calificación final, siga los pasos que están indicados dentro del proceso de evaluación.

5.6 FACTORES DE DESEMPEÑO

La base de todo sistema de evaluación del desempeño, descansa en los factores sobre los cuales se va a evaluar al personal. Estos se deben ajustar al tipo de organización y al nivel en el cual se encuentren los empleados.

Es importante señalar que la definición de los factores no es exhaustiva, ya que el proceso conlleva cierto grado de subjetividad. Se ha tratado de definir los factores de la forma más simple e imparcial posible para facilitar su comprensión y aplicación.

A continuación se definen cada uno de los factores considerados para el nuevo modelo de evaluación del desempeño propuesto:

5.6.1 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.



5.6.2 Análisis de problemas

Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar asuntos relevantes; diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.

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.

5.6.3 Aprendizaje

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

5.6.4 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.

5.6.5 Atención al Detalle

Manejo eficaz y prolongado de información detallada. Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo, con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.



5.6.6 Atención/Servicio al Cliente

Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de dar satisfacción razonable con el menor costo, al menor tiempo y con la mayor calidad. Se relaciona fundamentalmente con la forma en que se atienden y resuelven los requerimientos y necesidades del cliente.

5.6.7 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.

5.6.8 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.



5.6.9 Conocimiento del Entorno

Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad laboral y profesional. Es la habilidad básica de estar al día de los que es importante para la organización. Mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno del trabajo y que afectan a la empresa o su actividad.

5.6.10 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.

5.6.11 Comunicación Escrita

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.



5.6.12 Comunicación oral

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.

5.6.13 Cantidad de Trabajo/ Productividad

Cantidad de trabajo aceptable mínimo realizado, el empleado cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado y razonable.

5.6.14 Decisión

Implica optar entre varias alternativas de acción, comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, aceptando la responsabilidad que implican.

5.6.15 Dinamismo / Energía

Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que el nivel de activación vital no se ve afectada. Esta habilidad conforma una característica del comportamiento del sujeto.



5.6.16 Disciplina

La clave de esta habilidad está en ser capaz de subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando no se este de acuerdo con ellas. También se refleja la capacidad para hacer lo que es necesario hacer, aun 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 organización, especialmente el acatamiento de órdenes e instrucciones impartidas por sus jefes.

5.6.17 Evaluación de los Colaboradores

Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño y proyección potencial.

5.6.18 Flexibilidad

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

5.6.19 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.



5.6.20 Integridad

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

5.6.21 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, mientras resulte aceptable y económico para el progreso global.

5.6.22 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.

5.6.23 Liderazgo de Personas

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, arbitrar conflictos.



5.6.24 Orientación Hacia el Logro

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

5.6.25 Planificación y Organización

Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, es decir, la habilidad para hacer concurrir 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.

5.6.26 Persuasión

Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse e 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 practica 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.



5.6.27 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.

5.6.28 Relaciones Interpersonales

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

5.6.29 Sentido de la Urgencia

Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo. Se trata de la habilidad para ponerse en marcha con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

5.6.30 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.



5.6.31 Visión

Esta relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución de la realidad, tanto en aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia comunidad y al cliente, como a otros más complejos del entorno de la empresa.

5.7 FORMULARIOS

5.7.1 Formulario de Evaluación del Desempeño

Este formulario será utilizado por las jefaturas o coordinadores de cada departamento para realizar la evaluación de sus colaboradores. *(Ver Apéndice)*

5.7.2 Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño

Para mayor objetividad en el proceso de evaluación, el formulario de resultados será utilizado únicamente por la Gerencia Financiera Administrativa, ya que en éste formulario se encuentran las escalas de evaluación donde corresponde clasificar al colaborador de acuerdo al puntaje obtenido en el formulario de evaluación. Los resultados serán notificados después al jefe y al evaluado por el Departamento.

5.7.3 Formularios de Evaluación del Desempeño por Grupos

Grupo Operativo

En este grupo ocupacional se ubican clases de puestos, caracterizadas por estar orientadas a la ejecución de actividades manuales, de carácter repetitivo y sencillo, que exigen de sus ocupantes esfuerzo físico, en mayor o menor grado, destreza manual en la utilización de diferentes herramientas y vehículos automotores; así como disposición para trabajar en equipo y bajo el concepto de polifuncionalidad.



Además el estrato incluye clases de puesto cuya ejecución exige el conocimiento y la experiencia en una determinada actividad u oficio, en donde la gestión inclusive, contempla el desarrollo de actividades de control sobre personal que se ubica en ese mismo estrato.

A continuación se especifican los cargos a evaluar, según el Manual de Clases de Puestos de Agrovét El Colono S.A. al 31/07/2005, actualizado al segundo semestre del 2006.

Grupo Operativo

Auxiliar de Contabilidad
Auxiliar de Proveeduría e Ingresos
Tomador Físico de Inventarios
Cajera
Dependiente
Recibidor de Mercadería
Ayudante de Bodega
Chofer
Miscelánea
Facturador
Asistente Técnico

Mandos Medios

Contador
Bodeguero
Encargado Inventarios
Proveedor
Encargada de Crédito y Cobro
Administrador Operativo



Ventas

Técnico y Vendedor en Fincas (Ingenieros Agrónomos y Veterinaria)

Gerencial

Gerente General

Gerente Financiero Administrativo



Capítulo V.

Conclusiones y Recomendaciones.



6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. En la actualidad el modelo de evaluación aplicado en Agrovét El Colono no influye positivamente sobre la organización ya que la evaluación del desempeño no cuenta con parámetros definidos, los formularios no se adaptan a las necesidades de la empresa y no refleja de la manera adecuada los resultados que se pretenden lograr con las evaluaciones.
2. El modelo de evaluación actualmente utilizado se percibe con un alto nivel de subjetividad por parte del personal, aun más cuando no se ha dado retroalimentación del proceso.
3. Las personas tienen claro a cual grupo pertenecen dentro de la organización. Esto en cuanto al área o departamento organizacional se refiere, lo que demuestra que el personal conoce quienes son sus superiores, compañeros de nivel y subalternos.
4. Existe una aceptación general por parte de los empleados a la hora de participar en el proceso de evaluación, ya que la mayoría son conscientes de los beneficios que se obtienen al aplicar una evaluación de desempeño.
5. La mayor parte de las personas consideran que es el jefe quien debe evaluarlos y que es necesario que las calificaciones sean conocidas por cada persona para tener la oportunidad de opinar con respecto a su propia evaluación.
6. No se tiene claro o especificado quienes son los encargados de realizar las evaluaciones y a quienes deben evaluar, ya que la aplicación para todos los niveles no ha sido aplicada por el jefe inmediato sino por la Gerencia Financiera Administrativa, que no es la que se encuentra en mayor contacto con todos los niveles evaluados.



7. Los colaboradores perciben el proceso como poco formal ya que actualmente, no se toman en cuenta los resultados para eventuales actividades de capacitación, mejoramiento o retroalimentación posterior.
8. Se construyó un modelo nuevo de evaluación de desempeño aplicable a los colaboradores de Agrovét El Colono según lo requerido por esta empresa y siguiendo los procedimientos indicados por la teoría general de administración de recursos humanos y utilizando como referencia modelos aplicados por empresas e instituciones con procesos de evaluación consolidados y eficientes.
9. Se realizó la prueba piloto del instrumento de evaluación con resultados exitosos en el sentido en que el formulario es comprensible y se adapta a las necesidades de evaluación de cada grupo.



6.2 RECOMENDACIONES

1. La empresa debe considerar debido al crecimiento de su cantidad de recurso humano y complejidad organizacional; realizar un estudio para determinar la necesidad de crear una unidad de recursos humanos que se encargue de la administración de este aspecto; esto por cuanto no debe ser función de la Gerencia Financiera Administrativa el manejo de este activo.
2. Es importante que Agrovét El Colono dirija el trabajo en función de metas y objetivos; esto significa que cuente con metas claras y que sean comunicadas a sus colaboradores para que haya un sentido de pertenencia hacia la organización.
3. Se deben desarrollar y aplicar mecanismos de auto evaluación y retroalimentación sobre los resultados logrados hacia el cliente y el trabajo, de manera que cada persona sea responsable y se preocupe por su desempeño.
4. Es indispensable tener claros los objetivos de la evaluación del desempeño, es frecuente que las evaluaciones se asocien con retribuciones económicas o con sanciones, esto suele ser negativo y puede contaminar el proceso, ya que la preocupación serán los resultados y no el rendimiento de la persona propiamente.
5. Es fundamental que la persona evaluada tenga la posibilidad de conocer las razones de su calificación. Para ello debe realizarse una sesión de retroalimentación con el evaluado de forma individual, resaltando la información respectiva.
6. El colaborador debe contar con un periodo de apelar si considera injusta la evaluación. Es importante mencionar que la idea de evaluar el desempeño no es el hecho de obtener una buena puntuación, ni es la calificación global lo que importa, sino es aprender a reconocer sus capacidad, fortalezas y debilidades con el fin de buscar mejorar



rendimiento en todos los ámbitos de vida y de ésta manera mejorar la calidad del trabajo y de las actividades que se realizan cotidianamente.

7. Se requiere que los jefes o coordinadores de cada área estén capacitados para definir las metas a partir de los objetivos, para escuchar a los subordinados y considerar sus sentimientos. Por su parte los trabajadores deben tener capacidad para comprender sus metas, identificar las prioridades, saber comunicar sus aspiraciones y saber escuchar.
8. Es necesario que se ordenen los grupos por puestos o que se incluyan dentro del organigrama los grupos en los que se divide el personal según la clasificación que se hace en el manual de puestos, también que se haga una lista donde se especifique quienes son los coordinadores de cada departamento y sus subalternos.
9. Debe existir un reconocimiento para los colaboradores no tanto a nivel monetario sino personal. Debe darse una motivación por parte de las jefaturas para que el personal se esfuerce por el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización.
10. Se recomienda la utilización y aplicación del manual de evaluación del desempeño propuesto y el seguimiento de los resultados obtenidos en estas evaluaciones
11. La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para:
 - ✓ Desarrollar descripciones de puestos más correctos
 - ✓ Planificar programas para la formación de los empleados ya contratados
 - ✓ Otorgar aumentos u otros beneficios
 - ✓ Establecer sesiones de asesoramiento laboral
 - ✓ Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.
12. Se recomienda establecer un programa o política de incentivos para trabajadores que obtienen consecutivamente rendimientos superiores a



las expectativas u objetivos del puesto que desempeñan. Esto como un medio reconocimiento y motivación para seguir esforzándose por mejorar su trabajo.

- 13.** Se considera importante para dar un mayor aprovechamiento al trabajo realizado, que la empresa estudie la aplicación del manual a otros puntos de venta e incluso divisiones comerciales del Grupo Colono, de manera que pueda ser adaptado el instrumento y se de un mejor aprovechamiento de este.
- 14.** se considera necesario para mantener la vigencia del método de evaluación, que la empresa actualice el manual de acuerdo con los cambios internos y externos que puedan afectar la utilidad del instrumento.

Bibliografía.



7 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Traducido de la Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. 2002.
- Corella Alvarado, Marcela. *Creación de un manual descriptivo de puestos, reglamento interno de trabajo, evaluación del desempeño y plan de incentivos para la Empresa Maderera San Miguel S.A.* Proyecto de Graduación. 1998.
- Gómez Barrantes, Miguel. *Elementos de Estadística Descriptiva*. Tercera Edición. Editorial EUNED. 1999.
- *Manual de Evaluación de desempeño para el personal administrativo de CONAIR*. Proyecto de Graduación. 1995.
- Zamora Arce, Ana Gabriela. *Creación de un manual de puestos y la propuesta del método para la evaluación del desempeño del personal para la Distribuidora Villa Quesada S.A.* Proyecto de Graduación. Mayo 1999.



Apéndices.

**APENDICE #1**

AGROVET EL COLONO S.A.
 Departamento de Recursos Humanos
Formulario de Evaluación del Desempeño Grupo: GERENCIAL

Nombre del Empleado:	Periodo de Evaluación:
Departamento:	Fecha de Evaluación:
Puesto:	Nombre del Evaluador:

Instrucciones: Para realizar la calificación se tiene una escala de 1 a 5, la siguiente tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes. Marque primero con círculo el puntaje dependiendo de cual se ajusta mejor al rendimiento en cada aspecto. Al final **en la casilla total** coloque el número correspondiente que marcó. Luego de puntuar todos los ítems deberá **sumar las calificaciones** y colocar el total en la casilla puntaje total. **No sume antes** ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems.

1= Nunca	2= Casi Nunca	3= A Veces	4= Casi Siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Argumentos de Evaluación	1	2	3	4	5	No Aplica	Total
1. Contribuye el mejoramiento del servicio a través de reuniones y trato con el personal.							
2. Identifica las necesidades futuras y desarrolla planes a corto, mediano y largo plazo.							
3. Formula objetivos y metas en unión a colegas.							
4. Discute y explica los objetivos, metas y políticas de la unidad.							
5. Establece las prioridades a seguirse en el programa de trabajo.							
6. Formula y recomienda políticas y programas que contribuyen a la implantación y logro de los objetivos.							
7. Delega responsabilidades en sus subalternos.							
8. Atiende y canaliza adecuadamente las consultas personales, telefónicas o escritas referentes al trabajo de la unidad correspondiente.							



9. Determina la calidad y eficiencia del trabajo realizado de su unidad mediante la recopilación de estadísticas y la preparación de informes.							
10. Establece políticas y procedimientos presupuestarios conforme a las prioridades, metas y objetivos que conciernen a la unidad.							
11. Programa y asigna responsabilidades individuales, cuidando que cada empleado esté ubicado adecuadamente.							
12. Orienta al personal grupal e individualmente respecto a posibilidades de progreso, educación adicional recomendadas y adiestramiento requerido.							
13. Diseña, implanta y evalúa un plan para el desarrollo profesional del personal.							
14. Distribuye en forma equitativa entre el personal la labor a ser realizada por cada unidad.							
15. Establece y mantiene el ambiente de trabajo conducente a un desempeño eficaz y un alto espíritu de equipo.							
16. Diseña, implanta y mantiene un programa de reclutamiento de personal.							
17. Establece y aplica normas de excelencia para la operación de las distintas unidades de la empresa.							
18. Muestra interés por mejorar las técnicas y métodos de administración utilizados por la empresa.							
19. Aplica correctamente las normas y reglas administrativas de la institución.							
20. Recibe y responde satisfactoriamente a aquellas quejas y consultas de naturaleza sensitiva o delicada.							
21. Formula y desarrolla programas y proyectos innovadores.							
22. Coordina adecuadamente las actividades de sus unidades a cargo con otras unidades del sistema.							
23. Diseña un plan de aumento o reducción del número de empleados y la transferencia o reasignación del personal.							
24. Supervisa al personal en forma justa.							
25. Representa consistente y efectivamente a la empresa.							
26. Crea alianzas estratégicas con principales clientes y proveedores. Vela por una excelente relación con estos.							
27. En término general ¿Cómo usted calificaría el desempeño total de este colaborador en la gerencia correspondiente?	MM	M	R	B	Exc.		

Para obtener la puntuación total se suman todos los puntos obtenidos para cada factor en la casilla total, el resultado final de la evaluación será otorgado por el departamento de Recursos Humanos posteriormente.

Puntuación Total	
-------------------------	--



Acciones propuestas para mejorar el desempeño.

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Evaluación realizada por: _____.

Nombre/Firma del Evaluador

Puesto

Fecha

Sello

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata y según el contenido estoy enterado (a) y:

_____ DE ACUERDO

_____ EN DESACUERDO



AGROVET EL COLONO S.A.
Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Resultados Evaluación del Desempeño Grupo: GERENCIAL

<i>Nombre del empleado:</i>	<i>Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>	<i>Periodo de Evaluación:</i>

Tabla de Clasificación por puntos

Pésimo: 27-53 puntos No cumple con el rendimiento mínimo y debe ser cesado de la empresa.	Malo: 54-80 puntos Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto. Necesita orientación.	Regular: 81-107 Se encuentra dentro de un nivel aceptable pero debe mejorar en el corto plazo.	Bueno: 108-134 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto	Excelente: 135 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.
---	---	--	---	--

1. Resultados de la Evaluación

Puntuación total	Calificación Obtenida	Puntuación Modificada (Si la hubiese)	Calificación Obtenida

2. Opinión del servidor con respecto al resultado. El día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado	()	Fecha: ____/____/ 20____.	Firma Servidor	Firma Departamento Recursos Humanos
Disconformidad con el resultado * Especificar en las observaciones	()	En el caso de esta marcar esta opción, deberá presentar las objeciones el día hábil siguiente al departamento de RH y se solicita nueva entrevista dentro de tres días hábiles posterior a su presentación.		

**APENDICE #2****AGROVET EL COLONO S.A.**

Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Evaluación del Desempeño Grupo: MANDOS MEDIOS

Nombre del Empleado:	Periodo de Evaluación:
Departamento:	Fecha de Evaluación:
Puesto:	Nombre del Evaluador:

Instrucciones:
Para realiz

ar la calificación se tiene una escala de 1 a 5, la siguiente tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes. Marque primero con círculo el puntaje dependiendo de cual se ajusta mejor al rendimiento en cada aspecto. Al final **en la casilla total** coloque el número correspondiente que marcó. Luego de puntuar todos los ítems deberá **sumar las calificaciones** y colocar el total en la casilla puntaje total. **No sume antes** ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems.

1= Nunca	2= Casi Nunca	3= A Veces	4= Casi Siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Factores	Definición	Puntaje					Total
		2	3	5	1	4	
1. Cantidad y Calidad de Trabajo	Cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas en el tiempo encomendado para tal fin	2	3	5	1	4	
2. Iniciativa	Propicia la ejecución de tareas que se deben realizar sin necesidad de que estas le sean encomendadas.	5	1	4	2	3	
3. Disciplina	Trabaja por cumplir con las tareas encomendadas en el tiempo destinado para tal fin y de la forma en que se le indica, aun cuando no este de acuerdo con la manera o forma de trabajo.	3	2	4	5	1	
4. Responsabilidad	Cumple con las tareas asignadas, haciendo el mejor uso de las herramientas a su disposición sin perdidas de tiempo y con el cuidado que cada caso exige. Cumple con sus compromisos.	4	5	3	1	2	
5. Relaciones interpersonales	Trata de manera cordial y respetuosa a compañeros, clientes, jefes y publico en general.	2	5	3	1	4	
6. Conocimiento del trabajo	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente con sus tareas. Se esfuerza por adquirir nuevos conocimientos y destrezas que permitan mejorar su rendimiento y aspirar a su superación dentro de la empresa.	2	3	1	4	5	
7. Asistencia y Puntualidad	Es constante en su asistencia al trabajo y de manera puntual. Aun cuando se trate de compromisos fuera de las jornadas ordinarias del trabajo. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral.	4	3	2	5	1	



8. Creatividad	Busca nuevas opciones para desempeñar sus labores de manera que pueda contribuir de una mejor manera a cumplir con sus labores y con los objetivos de la empresa.	1	4	5	2	3		
9. Resolución de Problemas	Busca la mejor solución posible a los problemas que se le presentan ante el cumplimiento de sus labores, siempre y cuando este dentro de sus posibilidades y potestad de actuar.	2	3	4	5	1		
10. Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas por cumplir y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Realiza un plan a seguir y provee las directrices a quienes ejecutaran dichas tareas.	5	2	1	4	3		
11. Capacidad de Motivación del Personal	Tiene capacidad de motivar al personal a su cargo de manera eficaz, obteniendo así resultados positivos del desempeño de sus subordinados.	4	5	1	3	2		
12. Toma de Decisiones	Tiene capacidad de tomar decisiones acertadas de acuerdo con situaciones que se presentan durante el cumplimiento de sus labores y responsabilidades.	5	4	3	1	2		
13. Trabajo en equipo	Tiene capacidad para trabajar en equipo e integrar a los miembros de este de manera que todos trabajen en conjunto por el cumplimiento de objetivos planteados.	2	1	3	5	4		
14. Confiabilidad	Puede manipular activos e información de la empresa con total responsabilidad y confidencialidad, haciendo de estos el uso adecuado únicamente en función de beneficios para la empresa.	3	4	1	2	5		
15. Liderazgo	Fomenta el trabajo en equipo de sus subordinados así como entre los distintos departamentos, creando un ambiente de confianza, comunicación y orientación a objetivos comunes.	5	4	1	2	3		
16. Capacidad de Instruir	Posee los conocimientos y la habilidad para comunicar a sus compañeros la manera adecuada de realizar las labores, indicando el adecuado uso de las herramientas a su disposición.	4	5	1	3	2		
17. Habilidad de Aprendizaje	Aprende con rapidez, nuevas y mejores técnicas de trabajo con el fin de implementarlas en su labor diaria. Busca la superación por medio de estudios relacionados con la labor que desempeña y con el entorno de la empresa.	2	1	3	5	4		
18. Visión	Anticipa situaciones y promueve que la empresa se inserte en la dinámica actual con la capacidad de respuesta efectiva a las demandas de los clientes de los servicios de Agrovvet.	3	2	5	1	4		
							Puntuación Total	

Para obtener la puntuación total se suman todos los puntos obtenidos para cada factor en la casilla total, el resultado final de la evaluación será otorgado por el departamento de Recursos Humanos posteriormente.



Acciones propuestas para mejorar el desempeño.

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Evaluación realizada por: _____.

Nombre/Firma Jefatura Inmediata

Puesto

Fecha

Sello

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata y según el contenido estoy enterado (a) y:

_____ DE ACUERDO

_____ EN DESACUERDO



AGROVET EL COLONO S.A.
Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Resultados Evaluación del Desempeño Grupo: MANDOS MEDIOS

<i>Nombre del empleado:</i>	<i>Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>	<i>Periodo de Evaluación:</i>

Tabla de Clasificación por puntos

Pésimo: 18-35 puntos No cumple con el rendimiento mínimo y debe ser cesado de la empresa.	Malo: 36-53 puntos Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto. Necesita orientación.	Regular: 54-71 Se encuentra dentro de un nivel aceptable pero debe mejorar en el corto plazo.	Bueno: 72-89 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto	Excelente: 90 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.
---	---	---	---	---

3. Resultados de la Evaluación

Puntuación total	Calificación Obtenida	Puntuación Modificada (Si la hubiese)	Calificación Obtenida

4. Opinión del servidor con respecto al resultado. El día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado	()	Fecha: ____/____/20____.	Firma Servidor	Firma Departamento Recursos Humanos
Disconformidad con el resultado * Especificar en las observaciones	()	En el caso de esta marcar esta opción, deberá presentar las objeciones el día hábil siguiente al departamento de RH y se solicita nueva entrevista dentro de tres días hábiles posterior a su presentación.		

**APENDICE #3****AGROVET EL COLONO S.A.**

Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Evaluación del Desempeño Grupo: PERSONAL DE VENTAS

Nombre del Empleado:	Periodo de Evaluación:
Departamento:	Fecha de Evaluación:
Puesto:	Nombre del Evaluador:

Instrucciones: Para realizar la calificación se tiene una escala de 1 a 5, la siguiente tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes. Marque primero con círculo el puntaje dependiendo de cual se ajusta mejor al rendimiento en cada aspecto. Al final **en la casilla total** coloque el número correspondiente que marcó. Luego de puntuar todos los ítems deberá **sumar las calificaciones** y colocar el total en la casilla puntaje total. **No sume antes** ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems.

1= Nunca	2= Casi Nunca	3= A Veces	4= Casi Siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Factores	Definición	Puntaje					Total
		2	3	5	1	4	
1. Cantidad y Calidad de Trabajo	Cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas en el tiempo encomendado para tal fin. Su trabajo cumple con los requerimientos establecidos e incluso supera las expectativas.	2	3	5	1	4	
2. Formulación de Objetivos	Plantea objetivos alcanzables y ambiciosos para cumplir en plazos razonablemente determinados.	5	1	4	2	3	
3. Iniciativa	Propicia la ejecución de tareas que se deben realizar sin necesidad de que estas le sean encomendadas.	3	2	4	5	1	
4. Disciplina	Trabaja por cumplir con las tareas encomendadas en el tiempo destinado para tal fin y de la forma en que se le indica, aun cuando no este de acuerdo con la manera o forma de trabajo.	4	5	3	1	2	
5. Responsabilidad	Cumple con las tareas asignadas, haciendo el mejor uso de las herramientas a su disposición sin perdidas de tiempo y con el cuidado que cada caso exige. Cumple con sus compromisos.	2	5	3	1	4	
6. Relaciones Interpersonales	Trata de manera cordial y respetuosa a compañeros, clientes, jefes y publico en general.	2	3	1	4	5	
7. Cooperación	Esta presto a colaborar con sus compañeros por la ejecución de objetivos y labores de la empresa.	4	3	2	5	1	



8. Conocimiento del Trabajo	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente con sus tareas. Se esfuerza por adquirir nuevos conocimientos y destrezas que permitan mejorar su rendimiento y aspirar a su superación dentro de la empresa.	1	4	5	2	3		
9. Cumplimiento de Compromisos	Asume compromisos y los cumple según con lo acordado, tanto con la empresa como con los clientes.	2	3	4	5	1		
10. Toma de Decisiones	Tiene capacidad de tomar decisiones acertadas de acuerdo con situaciones que se presentan durante el cumplimiento de sus labores y responsabilidades.	5	2	1	4	3		
11. Conocimiento del Entorno	Conoce el mercado al que pertenece la empresa, se informa y actualiza constantemente. Conoce a la competencia y sus prácticas. Implementa nuevas estrategias de trabajo a su labor. Conoce las necesidades del cliente.	4	5	1	3	2		
12. Resolución de Problemas	Busca la mejor solución posible a los problemas que se le presentan ante el cumplimiento de sus labores, siempre y cuando este dentro de sus posibilidades y potestad de actuar.	5	4	3	1	2		
13. Independencia	Posee independencia de criterio con respecto a su trabajo. Utiliza sus propias estrategias adaptadas al mercado. Actúa de acuerdo a su sentido lógico en beneficio de la empresa y no solo propio.	2	1	3	5	4		
14. Planificación y Organización	Determina eficazmente las metas por cumplir y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Realiza un plan a seguir y provee las directrices a quienes ejecutaran dichas tareas.	3	4	1	2	5		
15. Desarrollo de Nuevos Conocimientos	Constantemente busca adquirir y actualizar conocimientos con el fin de ser más eficiente en su labor dentro de la empresa.	5	2	1	4	3		
16. Habilidad de Mercadeo	Posee habilidad de vender al cliente el producto adecuado en el momento adecuado, satisfaciendo así sus necesidades.	4	5	1	3	2		
17. Trabajo en Equipo	Tiene capacidad para trabajar en equipo e integrar a los miembros de este de manera que todos trabajen en conjunto por el cumplimiento de objetivos planteados.	2	1	3	5	4		
18. Capacidad de Persuasión	Puede resolver los conflictos a lo interno de su departamento para no obstaculizar el trabajo cotidiano.	2	4	3	5	1		
19. Comunicación Oral	Posee una facilidad de palabra y comunicación con el cliente, compañeros, jefes y público en general, de manera que logra transmitir ideas e información clara y oportuna.	3	5	4	2	1		
20. Energía	Mantiene un ritmo de trabajo constante sin que la presión de tiempo le afecte Mantiene un nivel de actividad apropiado para su puesto	1	5	4	3	2		
21. Capacidad de Negociación	Posee la habilidad de tratar con clientes de manera que puede resolver sus necesidades sin salirse de los lineamientos establecidos por la empresa para tales negociaciones.	5	4	3	2	1		
22. Cumplimiento de Metas	Cumple satisfactoriamente con las metas propuestas y comúnmente supera las expectativas.	3	4	1	2	5		
							Puntuación Total	

Para obtener la puntuación total se suman todos los puntos obtenidos para cada factor en la casilla total, el resultado final de la evaluación será otorgado por el departamento de Recursos Humanos posteriormente.



Acciones propuestas para mejorar el desempeño.

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Evaluación realizada por: _____.

Nombre/Firma Jefatura Inmediata

Puesto

Fecha

Sello

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata y según el contenido estoy enterado (a) y:

_____ DE ACUERDO

_____ EN DESACUERDO



AGROVET EL COLONO S.A.
Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Resultados Evaluación del Desempeño Grupo: PERSONAL DE VENTAS

<i>Nombre del empleado:</i>	<i>Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>	<i>Periodo de Evaluación:</i>

Tabla de Clasificación por puntos

Muy Malo: 22-43 puntos No cumple con el rendimiento mínimo y debe ser cesado de la empresa.	Malo: 44-65 puntos Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto. Necesita orientación.	Regular: 66-87 Se encuentra dentro de un nivel aceptable pero debe mejorar en el corto plazo.	Bueno: 88-109 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto	Excelente: 110 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.
---	---	---	--	--

5. Resultados de la Evaluación

Puntuación total	Calificación Obtenida	Puntuación Modificada (Si la hubiese)	Calificación Obtenida

6. Opinión del servidor con respecto al resultado. El día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado	()	Fecha: ____/____/20____.	Firma Servidor	Firma Departamento Recursos Humanos
Disconformidad con el resultado * Especificar en las observaciones	()	En el caso de esta marcar esta opción, deberá presentar las objeciones el día hábil siguiente al departamento de RH y se solicita nueva entrevista dentro de tres días hábiles posterior a su presentación.		

**APENDICE #4****AGROVET EL COLONO S.A.**

Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Evaluación del Desempeño Grupo: OPERATIVO

Nombre del Empleado:	Periodo de Evaluación:
Departamento:	Fecha de Evaluación:
Puesto:	Nombre del Evaluador:

Instrucciones: Para realizar la calificación se tiene una escala de 1 a 5, la siguiente tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes. Marque primero con círculo el puntaje dependiendo de cual se ajusta mejor al rendimiento en cada aspecto. Al final **en la casilla total** coloque el número correspondiente que marcó. Luego de puntuar todos los ítems deberá **sumar las calificaciones** y colocar el total en la casilla puntaje total. **No sume antes** ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems.

1 = Nunca	2 = Casi Nunca	3 = A Veces	4 = Casi Siempre	5 = Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Factores	Definición	Puntaje					Total
		2	3	5	1	4	
1. Calidad de trabajo	Cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas en el tiempo encomendado para tal fin.	2	3	5	1	4	
2. Iniciativa	Propicia la ejecución de tareas que se deben realizar sin necesidad de que estas le sean encomendadas.	5	1	4	2	3	
3. Disciplina	Trabaja por cumplir con las tareas encomendadas en el tiempo destinado para tal fin y de la forma en que se le indica, aun cuando no este de acuerdo con la manera o forma de trabajo.	3	2	4	5	1	
4. Responsabilidad	Cumple con las tareas asignadas, haciendo el mejor uso de las herramientas a su disposición sin pérdidas de tiempo y con el cuidado que cada caso exige. Cumple con sus compromisos.	4	5	3	1	2	
5. Relaciones Interpersonales	Trata de manera cordial y respetuosa a compañeros, clientes, jefes y publico en general.	2	5	3	1	4	
6. Cooperación	Esta presto a colaborar con sus compañeros por la ejecución de objetivos y labores de la empresa.	2	3	1	4	5	
7. Asistencia y Puntualidad	Es constante en su asistencia al trabajo y de manera puntual. Aun cuando se trate de compromisos fuera de las jornadas ordinarias del trabajo. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral.	4	3	2	5	1	



8. Creatividad	Busca nuevas opciones para desempeñar sus labores de manera que pueda contribuir de una mejor manera a cumplir con sus labores y con los objetivos de la empresa.	1	4	5	2	3	
9. Habilidad de Aprendizaje	Muestra prestación y eficiencia en el aprendizaje de conocimientos, métodos y técnicas, con el fin de mejorar su desempeño laboral.	2	3	4	5	1	
10. Trabajo en equipo	Gusta de trabajar en conjunto con sus compañeros en busca del cumplimiento de objetivos comunes.	5	2	1	4	3	
11. Confiabilidad	Puede manipular activos e información de la empresa con total responsabilidad y confidencialidad, haciendo de estos el uso adecuado únicamente en función de beneficios para la empresa.	4	5	1	3	2	
12. Hábitos de Orden y Aseo	Muestra siempre una adecuada presentación personal y hábitos de higiene. Mantiene el orden de su área de trabajo y vela por la buena presentación de la empresa.	5	4	3	1	2	
13. Comunicación Oral	Posee una facilidad de palabra y comunicación con el cliente, compañeros, jefes y público en general, de manera que logra transmitir ideas e información clara y oportuna.	2	1	3	5	4	
14. Atención al cliente	Presta una buena atención al cliente de forma inmediata, eficiente y eficaz, resolviendo en corto tiempo las necesidades del cliente mediante una atención personalizada. (Una persona a la vez)	3	4	1	2	5	
15. Sentido de la Urgencia	Atiende rápidamente a situaciones que requieren una pronta acción o respuesta. Muestra capacidad de trabajar bajo presión y contra el tiempo.	5	4	1	2	3	
16. Atención al Detalle	Realiza su trabajo con prestación y cuidando detalles que son importantes para la adecuada labor de la empresa. Revisa siempre que los activos a su cargo se manipulen de la manera adecuada.	4	5	1	3	2	
17. Conocimiento del Trabajo	Conoce su papel en la empresa y la labor que le es encomendada. Posee los conocimientos y habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo.	2	1	3	5	4	
18. Disponibilidad	Esta presto a trabajar fuera de la jornada ordinaria de trabajo e incluso en días no hábiles.						
Puntuación Total							

Para obtener la puntuación total se suman todos los puntos obtenidos para cada factor en la casilla total, el resultado final de la evaluación será otorgado por el departamento de Recursos Humanos posteriormente.



Acciones propuestas para mejorar el desempeño.

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

Evaluación realizada por: _____.

Nombre/Firma Jefatura Inmediata

Puesto

Fecha

Sello

Trabajador (a) evaluado (a): He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata y según el contenido estoy enterado (a) y:

_____ DE ACUERDO

_____ EN DESACUERDO

Firma del evaluado



AGROVET EL COLONO S.A.
Departamento de Recursos Humanos

Formulario de Resultados Evaluación del Desempeño Grupo: OPERATIVO

<i>Nombre del empleado:</i>	<i>Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>	<i>Periodo de Evaluación:</i>

Tabla de Clasificación por puntos

Pésimo: 18-35 puntos No cumple con el rendimiento mínimo y debe ser cesado de la empresa.	Malo: 36-53 puntos Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto. Necesita orientación.	Regular: 54-71 Se encuentra dentro de un nivel aceptable pero debe mejorar en el corto plazo.	Bueno: 72-89 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto	Excelente: 90 Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.
---	---	---	---	---

7. Resultados de la Evaluación

Puntuación total	Calificación Obtenida	Puntuación Modificada (Si la hubiese)	Calificación Obtenida

8. Opinión del servidor con respecto al resultado. El día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado	()	Fecha: ____/____/20____.	Firma Servidor	Firma Departamento Recursos Humanos
Disconformidad con el resultado * Especificar en las observaciones	()	En el caso de esta marcar esta opción, deberá presentar las objeciones el día hábil siguiente al departamento de RH y se solicita nueva entrevista dentro de tres días hábiles posterior a su presentación.		



APENDICE #5

Agrovét El Colono S.A.
Departamento de Recursos Humanos
HOJA DE OBSERVACIONES



Solo en caso que el trabajador no se encuentre conforme con el resultado de la evaluación adjuntar a la hoja de resultados:

<i>Nombre del Servidor:</i>	<i>Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>	<i>Periodo de Evaluación:</i>

3. Observaciones: Anote en esta sección las observaciones con respecto a la disconformidad en la evaluación y el porqué.

4. Observaciones Resolución Final (Solo para el DRH): Anote en esta sección los resultados de la entrevista y la resolución de la misma.

Firma Servidor	Firma Departamento Recursos Humanos
-----------------------	--



APENDICE #6



Cuestionario

Cuestionario # _____

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño. Exprese libremente su criterio, la información es confidencial y será analizada de manera anónima e imparcial.

1. ¿Qué entiende usted por evaluación del desempeño? ()

2. ¿Cuanto tiempo tiene de laborar en Agrovet El Colono S.A.? ()

- Menos de 6 meses 6 meses a menos de 1 año
 1 año a menos de 2 años 2 años o más

3. ¿Alguna vez ha sido evaluado su desempeño en Agrovet El Colono S.A.? ()

- Si pase a la pregunta 4 No pase a la pregunta 5

4. ¿Cual es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada? ()

5. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados Agrovet El Colono S.A.? ()

- Si, pase a la pregunta 6 No, pase a la pregunta 10

6. ¿Qué beneficios/ventajas cree usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas? ()

7. ¿Que desventajas / perjuicios cree usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas? ()



8. ¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño? ()

- Su jefe inmediato Sus compañeros Todos los anteriores
- Usted y su jefe Otro especifique_____

9. ¿Cuales factores consideraría usted importantes incluir dentro de la evaluación de su desempeño en la Agrovét con respecto al puesto que desempeña y dentro del grupo al que pertenece? Marque con una equis los factores que considera usted que deben ser evaluados en su departamento y si es necesario agregue otros. ()

<input type="radio"/> Cantidad y Calidad de trabajo	<input type="radio"/> Toma de Decisiones
<input type="radio"/> Delegación de Actividades	<input type="radio"/> Habilidad de Aprendizaje
<input type="radio"/> Iniciativa	<input type="radio"/> Energía
<input type="radio"/> Disciplina	<input type="radio"/> Integridad
<input type="radio"/> Responsabilidad	<input type="radio"/> Juicio
<input type="radio"/> Relaciones interpersonales	<input type="radio"/> Orientación al Logro
<input type="radio"/> Cooperación	<input type="radio"/> Sentido de la Urgencia
<input type="radio"/> Conocimiento del trabajo	<input type="radio"/> Atención al detalle
<input type="radio"/> Asistencia y Puntualidad	<input type="radio"/> Trabajo en equipo
<input type="radio"/> Creatividad	<input type="radio"/> Capacidad Analítica
<input type="radio"/> Conocimiento del Entorno	<input type="radio"/> Confiabilidad
<input type="radio"/> Resolución de Problemas	<input type="radio"/> Liderazgo
<input type="radio"/> Independencia	<input type="radio"/> Comunicación Oral
<input type="radio"/> Planificación y Organización	<input type="radio"/> Capacidad de Persuasión
<input type="radio"/> Desarrollo del Personal	<input type="radio"/> Capacidad de Instruir
<input type="radio"/> Capacidad de Motivación del Personal	<input type="radio"/> Otros...

Otros_____

()



10. ¿Por qué no cree necesario evaluar el desempeño de los empleados?

()

Fin del cuestionario

Gracias por su valiosa colaboración, todas sus opiniones serán tomadas en consideración para la investigación...



Anexo

