

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

FAREM MATAGALPA



Monografía para optar al título de Licenciadas en administración de empresas.

TEMA:

**Proceso de evaluación del desempeño laboral, beneficio San Carlos,
Municipio de Matagalpa, año 2012.**

AUTORES:

Br. Irma Karina Cantarero García.

Br. Yadira del Rosario Angulo Martínez.

TUTORA:

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Febrero 2014.

DEDICATORIA.

Con mucho cariño dedico mi trabajo de graduación en primer lugar a Dios que con su amor me inspiró sabiduría, anhelos de seguir adelante y define mis pensamientos para lograr mis metas y culminarlas mis estudios con éxito.

A mis padres por sus consejos sabios y haberme enseñado que esta vida la mejor herencia que podían concederme era el estudio, en especial dedico este trabajo a mi Madre: Ángela Martínez García que guio mis primeros pasos y me ha dado el aliento cuando me faltaba, para poder llegar a este momento tan importante en mi vida.

A mis hermanos y esposo por brindarme siempre su apoyo incondicional y por darme ánimos para continuar luchando por mis ideales.

A mis amistades por su apoyo, por ser testigos de mi esfuerzo y logros.

A los docentes de la UNAN FAREM Matagalpa quienes son fuente de enseñanzas, conocimientos y consejos que serán muy útiles en el camino que me queda por recorrer en especial a los docentes Lic. Pedro Gutiérrez, Lic. Lilliam Lara Quintero, MSc. Douglas Gómez, Lic. Yesenia Palacios a quienes guardo respeto y admiración por sus esfuerzos en trasmitirme sus conocimientos y hacer de mí una profesional culta y digna de culminar exitosamente mi carrera Administrativa.

Yadira del Rosario Angulo Martínez.

DEDICATORIA

A DIOS: Por estar siempre conmigo en todos los momentos de mi vida, por darme la oportunidad de aprender y darme las fuerzas y la sabiduría necesaria para lograr terminar una de mis metas en la vida sin problemas por escuchar cada una de mis preocupaciones y vencer obstáculos.

A MIS PADRES: Quienes incondicionalmente me han apoyado, en todas mis decisiones y motivado en todo momento para salir adelante en mis estudios con amor, dedicación y sabiduría para alcanzar esta nueva meta de mi vida.

A MI FAMILIA: Que han influido en mi bienestar, han apoyado mi carrera tanto económica como emocionalmente y que son mi motor para salir adelante.

A MI HIJO: Alejandro Abdiel Cantarero a quien amo con todo mi corazón y será siempre mi inspiración para lograr cualquier meta en mi vida.

A MIS MAESTROS: Que me enseñaron a ver las cosas de una manera más realista transmitiendo sus conocimientos para mejorar mi nivel de aprendizaje y que cada uno de ellos transmiten algo especial en su modo de ser y que siempre van a estar allí para enseñar incondicionalmente.

Firma Karina Cantarero García.

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar a Dios:

Por concederme sabiduría, salud, inteligencia, voluntad y esfuerzo durante el tiempo empleado para el desarrollo de las distintas actividades en esta etapa de mi vida.

A mi tutora:

Lic. Lilliam Lara Quintero por el tiempo dedicado, conocimientos y esfuerzos para formarme como profesional capaz de luchar y vencer obstáculos que se me presenten durante mi desempeño laboral, gracias profesora por ayudarme a realizar mi trabajo de graduación porque con su esfuerzo de enseñanza se ve plasmado en este trabajo el cual me ayudara a lograr unos de mis anhelos.

A mis seres queridos:

Como son mis padres, hermanos, tía y esposo porque son fuente de inspiración, por su apoyo y palabras de ánimos en momentos difíciles de angustias y preocupación lo cual me impulsa a mantenerme siempre firme y dispuesta a lograr unas de mis metas como lo es verme hoy victoriosa culminando mi carrera.

A la empresa: Beneficio San Carlos - Matagalpa

Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo investigativo en sus instalaciones y facilitarnos el proceso a través de la disponibilidad de tiempo e información del Gerente, Jefes Inmediatos y del personal en general de esta empresa.

Yadira del Rosario Angulo Martínez.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por mantenerme viva y darme la fuerza y conocimientos necesarios en todo el transcurso de mi preparación y culminación de esta carrera.

A MI TUTORA: Lic. Lilliam Lara por su valiosa paciencia y orientación, quien me brindo excelentes sugerencias y aporte, para la realización de nuestra investigación.

A MI FAMILIA: Por apoyarme incondicionalmente en momentos buenos y malos, para lograr culminar mi carrera sin obstáculos.

A PROFESORES: Quienes impartieron clases y brindaron su amistad, conocimientos, buen sentido del humor, confianza y siempre estuvieron dispuestos para transmitir lo mejor, ayudarnos en inquietudes y apoyarnos incondicionalmente.

AL BENEFICIO SAN CARLOS: Ing. Lino Palacios e Ing. Adrián Ortiz Por brindar la información necesaria para la realización de nuestro trabajo.

A LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS: Por contribuir a obtener información y brindarnos parte de su tiempo para concluir nuestro trabajo.

Irma Karina Cantarero García.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

FAREM MATAGALPA



Aval del Tutor.

El suscrito tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Monografía presentado por las bachilleres **Br: Irma Karina Cantarero García (carnet No 08068434)** y **Br: Yadira del Rosario Angulo Martínez (Carnet No 08060826)**, con el título: **Proceso de evaluación del desempeño laboral, Beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012.** Lo cual cumple con lo dispuesto con la normativa y reglamento para las modalidades de graduación como forma de culminación de estudios de pre grado correspondiente.

El trabajo fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar al título de licenciadas en administración de empresas.

Se extiende la presente a los veintidós días del mes de febrero del año 2014.

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Tutora.

RESUMEN.

La presente investigación es el resultado de una investigación con el objetivo, de analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Beneficio San Carlos, Matagalpa. Para la realización de dicha temática se utilizaron los siguientes variables: Planificación del proceso de evaluación, Métodos tradiciones de evaluación y Gestión del rendimiento; fue mediante la utilización de instrumentos como encuestas, entrevistas y observaciones que se logró contrastar la información de esta investigación con lo que realmente se aplica hoy en día en la empresa.

Los resultados obtenidos de esta labor investigativa se logró identificar con claridad que la empresa cuenta con planes de evaluación, métodos de evaluación y una buena gestión de rendimiento. Al contrastar la teoría con los resultados alcanzados se puede apreciar que en donde existe más problemática es en el trabajo de campo donde los trabajadores desconocen el método en el que es evaluado su rendimiento laboral. .

Es necesario que se diseñen planes de acción para darles a conocer especialmente al área de campo todo lo necesario acerca de los métodos que se utilizan en la empresa para evaluar el rendimiento laboral.

INDICE

	Pág.
I. Introducción.....	1
II. Antecedentes.....	2
III. Justificación.....	3
IV. Planteamiento del Problema.....	4
V. Objetivos.....	5
VI. Preguntas directrices.....	6
VII. Marco Teórico.....	7
1. Descripción de la empresa.....	7
1.1 Proceso productivo.....	7
1.2 Funcionamiento.....	10
1.3 Estructura organizacional y áreas de trabajo.....	11
1.4 Instalaciones Físicas.....	11
2. Proceso de evaluación del desempeño.....	12
2.1 Concepto.....	12
2.2 Implicación del proceso de evaluación del desempeño.....	14
2.3 Desempeño.....	15
2.4 Evaluación de desempeño.....	15
2.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	17
2.4.2 Desventajas de la evaluación del desempeño.....	18
2.5 En que consiste la evaluación de desempeño.....	19
2.6 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	20
2.6.1 Beneficios para el jefe.....	20
2.6.2 Beneficios para la organización.....	20
2.7 Evaluación de los empleados.....	21
3. Planificación del desempeño.....	21
3.1 Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.....	23
3.2 Fijación de la periodicidad de la evaluación.....	23

3.3 Entrenamiento de los evaluadores.....	25
3.4 La forma de entrenar a los evaluadores.....	27
3.5 Comunicación y puesta en marcha del plan.....	27
3.6 Recepción del formulario de evaluación.....	29
3.7 Entrevista de evaluación.....	30
3.8 Informe final de evaluación.....	34
4. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	35
4.1 Métodos de evaluación del desempeño mediante escala grafica....	35
4.1.1 Escala gráficas continuas.....	36
4.1.2 Escala gráficas semicontinuas.....	36
4.1.3 Escalas gráficas discontinuas.....	36
4.1.4 Ventajas del método de la escala gráfica.....	37
4.1.5 Desventajas del método de las escalas gráficas.....	37
4.2 Método de elección forzosa.....	38
4.2.1 Método de frases descriptiva.....	38
4.2.2 Características del método de elección forzosa.....	39
4.2.3 La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas.....	39
4.2.4 Ventajas del método de elección forzosa.....	40
4.2.5 Desventajas del método de elección forzosa.....	40
4.3 Método de evaluación del desempeño mediante investigaciones de campo.....	41
4.3.1 Características del método de investigación de campo.....	42
4.3.2 Ventajas del método de investigación de campo.....	43
4.3.3 Desventajas del método de investigación de campo.....	44
4.4 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos... 4.4.1 Características del método de incidentes críticos.....	45
4.5 El Método de comparación de pares.....	46
5. Gestión del rendimiento de los empleados.....	46
5.1 Gestión del rendimiento.....	46
5.2 Análisis y retroalimentación del rendimiento.....	47

5.3 Mejora del rendimiento.....	48
5.4 Investigar las causas de los problemas de rendimiento.....	49
5.4.1 Como se puede mejorar el proceso de determinación de las causas del rendimiento.....	50
5.5 Dirigir la atención a las causas de los problemas.....	52
5.6 Desarrollar un plan de acción y delegar en los trabajadores para llegar a una solución.....	53
5.7 Orientar la comunicación hacia el rendimiento.....	54
VIII. Diseño metodológico.....	55
IX. Análisis y discusión de los resultados.....	57
X. Conclusiones.....	90
XI. Recomendaciones.....	92
XII. Bibliografía.....	93
XIII. Anexos.	

I. INTRODUCCION.

El desarrollo de la investigación referente al proceso de la evaluación del desempeño del beneficio San Carlos nace con el fin de analizar e identificar el proceso de la evaluación del desempeño en el cual los trabajadores se desarrollan, permitiendo esto un buen rendimiento tanto laboral como personal.

Hoy en día en las empresas se han implementado muchos programas de evaluación del desempeño esto para tomar elementos claves que conlleven a generar una serie de valores, comunicación respeto, desempeño desarrollo, motivación, con el fin de dar mayor productividad y tener eficiencia, por ello es necesario que todas las empresas implementen estos planes de evaluación del desempeño ya que da bienestar y seguridad tanto a los empleados como a la misma empresa porque así van conociendo el desarrollo de los recursos humanos que poseen.

La evaluación del desempeño es un factor clave dentro de cada organización, ya que los recursos humanos son motor principal de que haya buen funcionamiento en toda la organización. Se debe motivar a los trabajadores para que sean eficientes, ofrecerles un trato justo, brindarle confianza y buena comunicación para que ellos se sientan capaces de expresar todas sus inquietudes de esta manera la empresa podrá brindar solución a esas inquietudes todo esto con el fin de brindar una buena evaluación del desempeño.

En las empresas hoy en día se practica la evaluación del desempeño para evaluar a los trabajadores en su rendimiento y así dar seguimiento en los resultados obtenidos en cada evaluación. Ya que genera muchos beneficios para que la organización garantice estabilidad en los trabajadores, entre ellos se encuentran: incentivos salariales, capacitación.

Se identificó que el proceso de evaluación del desempeño en el Beneficio San Carlos se lleva a cabo de una manera muy eficiente, esto mejora la productividad y rendimiento en los trabajadores. De esta manera el trabajador se desarrolla en el puesto que ocupe.

II. ANTECEDENTES.

En las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente acorde al esquema planeado para las mismas. (Arias, 2000, pág. 237)

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que ni alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares. (Mondy, 1997, pág. 321)

La evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo esto, podría afirmarse que los ubicados siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas. (Gómez, 2000, pág. 221)

Alguno de los trabajos investigativos consultados son los siguientes:

Tema: Análisis de los métodos de Evaluación del Desempeño del personal, utilizados y apropiados para FUMDEC Matagalpa, durante el período julio 2004 a junio 2005. Autores Brs: María Adilia Laguna Ruiz, Lily del Carmen Soza López. Tutor: Lic. María Francisca Torrez Castillo. Monografía Mayo 2006.

Tema: Evaluación de la capacitación en el desempeño de personal en la empresa de transporte urbano colectivo COTRASCOMAT R.L. de Matagalpa en el año 2008. Autores Br. Erick Alexander Blandón Sevilla. Tutor: Lic. Douglas Gómez Salinas, Código. ADMON 378.242 BLAN 2010C.1. Monografía Enero 2010.

De estos trabajos investigativos se ha considerado la bibliografía para llevar a cabo nuestro trabajo investigativo, nos sirvió de mucho porque desconocíamos autores que tratan del tema de la evaluación del desempeño laboral y al consultar esta monografía se nos hizo más fácil encontrar información. La primera monografía nos ayudó en los conceptos que se necesitaban y a conocer el orden que lleva el trabajo.

A Pesar que en la UNAN FAREM, se han realizado trabajos investigativos en torno a este tema, no existen trabajos investigativos específicos sobre el proceso de la evaluación del desempeño laboral en el Beneficio San Carlos - CISA; pero en los trabajos investigativos consultados se pudo determinar, que los métodos de evaluación y la evaluación de la capacitación en el desempeño de personal han sido implementadas en las organizaciones como una herramienta que le permite obtener beneficios que se traducen en mejor desempeño del personal y rentabilidad organizacional.

III. JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se investigara la evaluación del desempeño laboral a los trabajadores del Beneficio "San Carlos, considerando que hoy en día muchas empresas se enfocan más en la producción que en la satisfacción de los esfuerzos laborales, como son: Capacitación, incentivo salarial, asenso de puesto, desempeño del cargo, relaciones humanas, oportunidades de progreso entre otros. Con estos beneficios la empresa puede garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado, es por eso que en esta investigación se proporcionara información de los factores que afecta la eficiencia del desempeño laboral y conocer el método que se evalúa al personal tanto a subordinados como Jefes Inmediatos, es por eso que en esta investigación se proporcionara información sobre el proceso del desempeño laboral y como se ejecuta en dicha organización.

Tomando en cuenta el objetivo de la evaluación del desempeño, crea estabilidad laboral de sus trabajadores y a su vez genera confianza, aumentando la productividad del trabajo, creciendo la lealtad del empleado hacia la empresa. Esto sirve como ejemplo a los demás beneficios dedicados al mismo rubro. Como administradores de empresa, corresponde enfocarnos no solo en utilidades que devenga una empresa sino también en cómo se siente la fuerza laboral que es el motor de la organización.

La información obtenida en este documento les servirá a estudiantes interesados en la temática y especial a trabajadores de cualquier tipo organización para instruirse sobre los métodos de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en las empresas, donde el administrador y subordinado puedan aplicar correctamente en sus áreas tomando en cuenta que si se da una buena evaluación del desempeño tanto en los trabajadores como en la empresa brindará información a los empleados que desean mejorar la productividad del trabajo.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cómo se aplica el proceso de la evaluación del desempeño laboral a los trabajadores en el Beneficio San Carlos, Municipio de Matagalpa, año 2012?

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Beneficio San Carlos, municipio de Matagalpa. Año 2012.

Objetivos Específicos:

- Identificar el método de Evaluación del Desempeño aplicado en el beneficio San Carlos.
- Describir la planificación del proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Verificar la aplicación de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño laboral.
- Valorar la gestión del proceso de evaluación del desempeño.

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES.

¿Cuál es el método de Evaluación del Desempeño aplicado en el beneficio San Carlos?

¿Cómo es la planificación del proceso de evaluación del desempeño laboral?

¿Cómo verificar la aplicación de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño laboral?

¿Por qué valorar la gestión de los resultados del proceso de evaluación del desempeño?

VII. MARCO TEÓRICO.

1. Descripción de la empresa.

Las raíces de la Mercon Coffee del Grupo comenzaron hace 150 años en Nicaragua, cuando Enrique Baltodano se convirtió en el pionero productor de café de la región del Pacífico de Nicaragua. En 1952 el nieto de Enrique, Duilio Baltodano Pallais, funda CISA, la empresa más antigua en el Café Grupo Mercon. En los últimos decenios, el Café Grupo Mercon se ha expandido a una red mundial de empresas y oficinas, incluyendo Mercon Coffee Corporation en Nueva Jersey, Mercon Vietnam, Mercon Reino Unido, Mercon Guatemala, CIGRAH en Honduras y Expogranos en México. (Palacios, 2013)

Los componentes esenciales de la historia, el crecimiento y el éxito del Café Grupo Mercon han sido el conjunto de valores, la ética de trabajo y el carácter que su fundador, Duilio Baltodano, inculcó:

- Confiabilidad
- Dedicación al Servicio
- Respeto
- Excelencia

Estos valores se encuentran todavía en el corazón de nuestra organización. Son compartidos y practicados diariamente por la mano de obra altamente diversa, multinacional y multicultural que conforma y dirige el grupo. Estos valores, en última instancia definen y orientan nuestra filosofía empresarial.

Además de la negociación de café verde, el café Grupo Mercon también está involucrado en la producción de café, agroquímicos y distribución de maquinaria agrícola, entretenimiento (cines), la torrefacción del café, distribución al por mayor de marcas de consumo de terceros, servicios de cambio de divisas y el desarrollo de bienes raíces. (Palacios, 2013)

Misión: Estamos comprometidos con la sostenibilidad de la agro industria nicaragüense y sus participantes. Con excelencia y calidad comercializamos y procesamos productos agroindustriales. A nuestros clientes productores les brindamos servicios financieros, logísticos y de procesamiento, así como de información de mercado, administración de riesgo y asistencia técnica, a la vez a nuestros clientes compradores les suplimos de forma consistente productos de acuerdo a sus requerimientos y les brindamos servicios logísticos y de información de mercado. Generamos los resultados financieros que garantizan la solidez del grupo, una rentabilidad atractiva a los accionistas y una mejor calidad de vida a nuestros colaboradores.

Visión: Mantenerse entre las tres empresas líderes en agro exportación de Nicaragua, manteniendo el liderazgo en la exportaciones de café con una estrategia de eficiencia operacional y diversificando la cartera de otros productos y servicios de tal forma que estos generen al menos el 20% de las utilidades de la empresa en el año 2015.

Existen dos tipos de beneficio, beneficio seco y beneficio húmedo.

Beneficio Seco

El beneficiado seco del café consiste básicamente en la limpieza del café pergamino, mediante la separación de palos, piedras, ramas, hojas, basuras, etc., para proceder al morteo o trilla o trillado y una serie de procesos de selección de los granos de café, por su forma, tamaño, peso, densidad y color. Esta selección es realizada mediante maquinaria especializada, maquinaria de pre limpia, morteadoras o trilladoras de café, máquinas seleccionadoras de café, maquinas catadoras de café, maquinas vibradoras o vibro neumáticas y equipos o máquinas electrónicas seleccionadoras por color. (Palacios, 2013)

1.1 Proceso productivo

- a. Recepción y secado natural.
- b. Secado mecánico

- c. Trillo y escogido
- d. Máquinas electrónicas seleccionadoras por color (Sortex, Deltas y Satake)
- e. Control de calidad.
- f. Bodega oro
- g. Mantenimiento

Proceso de secado del café

Cuando el café en pergamino mojado sale del Beneficio Húmedo entra al Beneficio Seco y se da la cantidad exacta de café de primera para que se preparen a recibirlo. A la llegada del café al Beneficio Seco ya están preparadas las cajillas en las que se extiende el café pergamino húmedo, esto es generalmente en horas de la mañana. Inmediatamente se procede a escogerlo hasta quedar por inspección visual, completamente limpio.

El café se está moviendo constantemente para obtener un oreado uniforme. En la medida que el café se va secando, los granos defectuosos o impurezas son más evidentes.

Para finalizar el proceso de secado, el café se traslada a plásticos negros siempre removiéndolo con alguna frecuencia, hasta obtener 13 grados de humedad.

Se recoge el café y se traslada a una bodega, se selecciona una muestra y se lleva al Laboratorio. Si el resultado de la citación es Taza Limpia y libre de daños, el café se lleva a un área especial designada solo para el café de primera clase. Si el café sale con daños se guarda en la bodega para café de segunda clase.

Durante el tiempo de reposo se le da seguimiento a este café de primera, si después de un mes el café no desarrolla atributos especiales, se deja como primera convencional. Si el café desarrolla atributos especiales, se considera que se trata de un Café Especial.

Para confirmar que se trata de un Café Especial se envía varias muestras a diferentes catadores experimentados que trabajan en diferentes empresas. Si el resultado de estos catadores es de un café convencional, el lote de café se considera como primera convencional. Cuando se ha confirmado que se trata de un Café Especial, se envía muestras a diferentes personas o empresas interesadas. (Palacios, 2013)

1.2 Funcionamiento

Una empresa es una unidad organizativa de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para poder funcionar, toda empresa precisa de unos medios humanos (directivos y empleados), recursos financieros, y medios técnicos y económicos.

Los elementos de la empresa

Los principales elementos integrantes de la empresa son: financieros, económicos, técnicos y humanos.

Los elementos de fortaleza financiera. Un grupo bien capitalizado con clasificación AAA entre la comunidad bancaria internacional.

Servicio al cliente: Sistemas superiores que permiten un excelente servicio al cliente y gestión de la cadena de suministro. Amplia experiencia en el uso de las tecnologías de Internet para servir de manera eficiente a nuestros mercados. Fundadores de InterCommercial Markets Corp. Sistemas de Calidad, Sistemas integrados de calidad para garantizar el 100 % de cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

Desarrollo de perfiles de taza de acuerdo a la clasificación de los cafés como por las características de la taza de conocimiento de las regiones productoras. Personalización de perfiles de taza para satisfacer las especificaciones de los clientes.

Flexibilidad: Respuesta rápida a los clientes las necesidades de adquisición de café. Justo a tiempo y las entregas programadas de origen.

Compromiso sostenible: La asistencia financiera y técnica a los productores para mejorar los costos, la calidad y conservación de los recursos naturales.

Las alianzas con los tostadores para desarrollar proyectos sociales en las comunidades cafetaleras.

Hemos desarrollado un proyecto social integral para mejorar las condiciones de vida de comunidades productoras de café a través de alianzas con los tostadores y las organizaciones sin fines de lucro.

En virtud de este proyecto integral, estamos ejecutando las siguientes iniciativas: Operación Sonrisa, Adoptar un Proyecto Escolar, Sentarse y aprender, Escriba su futuro, Glass Nutritiva, Campaña de Higiene y otros programas. (Palacios, 2013)

1.3 Estructura organizacional

Ver en Anexo N° 5

El Organigrama del beneficio San Carlos - CISA, cuenta con un total de 155 trabajadores estructurados de la siguiente manera:

Tabla N° 1.

San Carlos - CISA	
Operaciones	Cantidad
Recepción y Secado Natural	6
Secado Mecánico	1
Trillo	71
Almacén	28
Mezcla y Embarque	3
Mantenimiento	22
Seguridad	4
Control de Calidad	5
Administración	15
Total	155

(Palacios, 2013)

1.4 Instalaciones físicas.

El beneficio “San Carlos”, es un beneficio seco, ubicado en el Km 120 carreteras Sebaco – Matagalpa, este beneficio cuenta con las siguientes características:

- Es un beneficio que ofrece el servicio de secado de café tanto en patio como con máquinas.
- El beneficio cuenta con una extensión de 89,320mts, aproximadamente las 9 manzanas.
- Las áreas construidas son de la siguiente manera: Oficinas 1,595 mts², Bodegas 12,567 mts², Área de trillo 3,198 mts², área de secado mecánico 3,980 mts², Taller de mantenimiento y marcado de saco 712 mts², áreas de silos de almacenamiento 4,254 mts², área de recepción y secado 520 mts², pilas de concreto para secado 6,294 mts². En total el área construida es de 33,120 mt².
- El área para secado de café es de 56,200 mt².

Por ser un beneficio de secado de café cuenta con las siguientes maquinarias:

- Catadora
- Elevadores
- Morteadoras
- Secadora.
- Clasificadoras.
- Tostadoras de café.

Toda la infraestructura del beneficio debe de ser diseñada con la capacidad para el almacenamiento del café lo cual permitirá brindarle las condiciones óptimas para su secado. (Palacios, 2013)

2. Proceso de evaluación de desempeño.

2.1 Proceso de evaluación.

“Proceso de evaluación es evaluar el cumplimiento de metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como si, para comenzar, las metas eran

razonablemente alcanzables, si factores más allá del control del individuo facilitaron o estorbaron indebidamente su cumplimiento y los motivos de que se hayan obtenido tales o cuales resultados” (Koontz, 2007, pág. 408)

La evaluación tiene como objetivo analizar a la persona los pasos que lo llevaron a alcanzar su objetivo o meta así como su capacidad para trabajar ya sea en equipo o individual, bajo presión o manera normal.

El proceso de evaluación del desempeño en la empresa consiste en evaluar todos los aspectos positivos y negativos en los trabajadores, si ha llegado alcanzar el cumplimiento de metas, planes de trabajo y si no descubrir cuáles han sido los factores negativos para que no se hayan llevado a cabo el cumplimiento de las metas.

“Los métodos de la evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Es muy común hallar organizaciones en las que funcionan 3 o 4 sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por hora, para trabajadores por mes, para supervisor y ejecutivo; algunas inclusive tienen un sistema diferente para los vendedores” (Chiavenato I. , 2007, pág. 229)

Las evaluaciones se dan en diferentes estratos de una empresa y tienen diversos objetivos. La evaluación puede variar según el puesto de trabajo de una persona es decir la evaluación de un obrero es diferente a la de un supervisor ya que cumple con objetivos diferentes.

En la empresa el método que más se utiliza para medir la evaluación de los trabajadores es el método de escala gráfica, ya que es el método que más se ajusta a las funciones de la empresa y se usa para todas las áreas en la empresa.

Cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a su objetivo.

Frecuentemente se siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización
- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro. (Chiavenato I. , 2007, pág. 230)
- Permitir varios tipos de retroalimentación (feed back) al individuo, a cerca de y evitar comparaciones de tipo suma cero, que intentando una apreciación concreta imponen una representación artificial en extremo. (Mondy, 1997, pág. 315)

2.2 Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del Departamento de Personal o Recursos Humanos. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consiste en el suministro de retroalimentación. (Mondy, 1997, pág. 298)

Recursos Humanos es quien planea y dirige las evaluaciones según su interés u objetivo, estos diseñan los métodos para evaluar el área objetivo o las áreas, si el método fuera la retroalimentación los gerentes de líneas darán porcentajes anteriores, los que podrán comparar con los actuales y así sacar un rendimiento porcentual actual.

En la empresa el proceso de las evaluaciones se lleva a cabo con los jefes inmediatos, la recopilación de los formularios los hace el área de recursos humanos, no se utilizan enfoques de carácter comparativo todo se evalúa de forma individual, haciendo comparaciones con las evaluaciones pasadas.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. (Mondy, 1997, pág. 298)

Los métodos de evaluación a futuro no son más que la identificación de objetivos específicos para mejorar y lograr mejor desarrollo en cuanto a bienes se refiere.

Las evaluaciones que se realizan en la empresa se comparan con las metas establecidas para cada área, y también según el rendimiento de los trabajadores así se hacen promociones del personal.

2.3 Desempeño.

“Desempeño es el comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados” (Chiavenato I. , 2007, pág. 245)

En las empresas se mide el desempeño del personal para medir su rendimiento, y mejora que los trabajadores han ido desarrollando a través del tiempo.

El desempeño de los trabajadores se orienta a la comunicación con los jefes, respeto, valores, motivación. Todos estos elementos son importantes para desarrollar un mejor desempeño en la empresa.

2.4 Evaluación de desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato I. , 2007, pág. 243)

Evaluación de desempeño se elabora en la institución con el objetivo de medir al trabajador para que ejerza la función que se le delegue y que la organización

tenga una mejor facilidad para tomar las decisiones y que no se rehúsen a los cambios que puedan existir.

Los jefes inmediatos examinan las evaluaciones del personal, para así encontrar los aspectos más relevantes que aporten a su desempeño y así irse desarrollando y también examinando los aspectos negativos que se encuentren para ir perfeccionándolos.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico” (Koontz, 2007, pág. 412)

La evaluación del desempeño lleva como objetivo mejorar la productividad, la calidad del empleado, se puede fijar metas futuras ya que al evaluar podríamos garantizar un mejor rendimiento mediante asesoría en los empleados que lo necesitan.

La empresa utiliza la evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los trabajadores y así irlos evaluando cada que se lleven a cabo las evaluaciones del rendimiento, esto con el fin de ir perfeccionando sus habilidades y destrezas, para que se lleve el cumplimiento de las metas asignadas.

“La evaluación del desempeño es un proceso continuo, más que de un evento que sucede una vez al año. Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (Mondy, 1997, pág. 326)

La evaluación del desempeño es un conjunto para conocer la efectividad sobre el desempeño de un empleado, es algo inagotable que debe estarse considerando constantemente para mostrar la presencia de un potencial talento o un desempeño insuficiente.

Tanto los jefes inmediatos como el departamento de recursos humanos lleva un control de las evaluaciones del desempeño, esto con el fin de darles valoración al desempeño que han ido evolucionando los trabajadores.

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y el ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deberán tomar” (Werther, 2008, pág. 302)

En la evaluación del desempeño se justifica la permanencia de los empleados más antiguos en una empresa así como su capacitación para ascenso a futuro.

Es necesario que las evaluaciones que se hacen a los trabajadores se les reflejen la importancia que tiene su rendimiento hacia la empresa, de esta forma los jefes inmediatos pueden argumentar sobre su buen rendimiento y los beneficios que este le trae a la empresa.

2.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño. Mediante la realización sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que tomen decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de la evaluación del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia es un reconocimiento del desempeño anterior.

- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Impresiones de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.
- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Las empresas no solo evalúan a su personal para definir políticas de producción o para recorte de personal sino también para aumentar salarios, para impulsar proyectos de vivienda beneficiando a sus empleados destacados o darles reconocimientos por su labor en la empresa. Hay empresas que dan bonos a sus empleados por productividad o por antigüedad, todos son beneficios que los trabajadores pueden recibir basada en una evaluación de calidad.

2.4.2 Desventajas de la evaluación del desempeño

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo

- Estándares poco claros
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Se puede afirmar entonces que, cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación.

(Werther, 2008, págs. 303 - 304)

Si una empresa no está bien organizada y su personal administrativo no tiene ninguna reseña de desempeño de sus empleados difícilmente podrá ajustar un buen historial de desempeño de sus trabajadores.

Los programas de evaluación del desempeño de la empresa se encuentran muy bien definidos, ya se conoce el periodo de aplicación y los factores claves a evaluar en cada área de la empresa.

2.5 En que consiste la evaluación de desempeño.

“El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo el desempeño del cargo está en función de todas variables que lo condicionan con fuerza” (Werther, 2008, pág. 306)

La evaluación del desempeño en los trabajadores es la evolución que presenta cada trabajador en sus habilidades y destrezas que ellos tienen, reflejando el esfuerzo individual de cada quien, conociendo sobre sus tareas que desempeñara.

En la empresa la evaluación del desempeño consiste en una evaluación sobre todas las habilidades y desarrollo que van teniendo los trabajadores y todo el

esfuerzo individual que la persona está dispuesto a dar para su mejor rendimiento individual.

2.6 Beneficios de la evaluación de desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.6.1 Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación de desempeño utilizando un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

2.6.2 Beneficios para el subordinado:

Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y del desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son sus expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades según la evaluación del jefe.

Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

2.6.3 Beneficios para la organización:

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen para ascenso o transferirlo.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progresos y desarrollo personal) estimulando la productividad y mejorando los recursos humanos en el trabajo. (Chiavenato I. , 2000, págs. 361 - 366)

2.7 Evaluación de los empleados.

“Evaluar el desempeño de los empleados es fundamental para establecer cuánto contribuye cada persona al logro de los objetivos de la empresa, y es necesario para la toma de decisiones gerenciales tales como promoción, formación, contratación, despidos, aumentos de salario, entre otras” (Sayles, 2007, pág. 529)

La evaluación de los empleados es el elemento esencial para formar todas sus habilidades para que contribuyan para el buen funcionamiento en la empresa.

En la empresa la evaluación de los empleados es un procedimiento elemental que ayuda a formar las habilidades y conocimientos de los empleados, también se utiliza este método para promociones y ascenso entre los trabajadores.

3. Planificación del desempeño.

“Es la Primera fase del proceso de evaluación en la cual el evaluador define unos parámetros o líneas de actuación que ha de llevar a cabo el evaluado en un periodo de tiempo limitado. Por tanto se establece el compromiso personal del evaluado para alcanzar un resultado concreto en el tiempo fijado” (Werther, 2008, pág. 381)

En este punto se planifica usando la primera fase las tareas que el evaluado debe cumplir en un tiempo determinado previo orientación al evaluado, sobre el tiempo en que deberá realizar la tarea asignada.

La organización cuenta con planes de trabajos para que el personal se apegue a él y no haya contratiempos en cualquier tarea asignada, de esta forma serán evaluados los subordinados. Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante.

Para situarnos conceptualmente, en esta fase se debería prestar especial atención a:

- La misión del puesto establece el porqué del trabajo.
- Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer.
- La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto.
- La fijación de objetivos cualitativos (Competencias, comportamientos) (Werther, 2008, pág. 381)

La misión del puesto es lograr una buena calidad en el producto por que en la producción anterior la calidad fue mala. El control de calidad orientara los ajustes a realizarse para lograr mejor rendimiento y calidad en el producto de esta manera se fijaran los objetivos para lograr que la producción sea igual o mayor que la anterior en el mismo tiempo, mantener al empleado activo ya que debe conocer lo que debe de hacer para lograr los objetivos.

Elementos fundamentales de un plan de evaluación.

Los elementos fundamentales de un plan de evaluación son los siguientes:

3.1 Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.

Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Debe seleccionarse el plan de evaluación que se ajuste al personal que será evaluado, una vez seleccionada deberá de procederse a preparar los procedimientos a implementarse. Se puede usar un método que permita darle seguimiento al empleado o sea modificar algunos pasos para enriquecer con información adicional con el fin de conocer mejor el desempeño del empleado. Para esto cualquier método deberá hacerse los formularios respectivos teniendo en cuenta sus condiciones.

La empresa tiene seleccionado un método para las evaluaciones del desempeño que por medio de un formulario tomando en cuenta las condiciones les permite conocer el desarrollo de los subordinados sujetándose al plan de trabajo verificar cuales son las debilidades de cada trabajador para tomar medidas necesarias para la eficiencia de cada personal.

3.2 Fijación de la periodicidad de la evaluación.

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones. Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales. Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior. (Werther, 2008, pág. 319)

Las evaluaciones suelen ser caprichosas ya que nadie sabe cuánto tiempo debe haber entre cada una de ellas, lo cierto es que no se debe entrar en la rutina ni dejarlo para mucho tiempo, si bien es cierto que queda a opción de cada empresa realizarlo o no, la verdad es que hay muchos empleados que no saben en qué consiste una evaluación, lo que permite que la empresa no tenga idea alguna sobre su empleado, más que los documentos iniciales de su trabajo.

La empresa tiene estipulado que cada cierre de cosecha se realiza las evaluaciones esto quiere decir que una vez al año se evalúa para conocer el rendimiento de los trabajadores en cada área, y se les informa cual es el objetivo de evaluarlos, en esta institución no se evalúa al personal nuevo que tienen menos de dos meses ya que el desempeño que han realizado en ese tiempo no es suficiente para conocer su desarrollo, lo que se hace en ese caso es que el jefe inmediato le realiza una evaluación cumpliendo los tres meses para verificar que el subordinado está en el cargo adecuado y no halla ineficiencias en las tareas asignadas.

Las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación. El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no.

A la empresa le corresponde saber en cuanto tiempo deberá evaluar a sus trabajadores ya que no existe profesionalmente un periodo propicio para esta actividad, puede coincidir con el ajuste de salario o con el aniversario de la empresa y así podrá coincidir con la revisión de los empleados destacados, esto puede ayudar ya que el empleado se siente tomado en cuenta por haber desempeñado bien su labor, se cree que es bueno en fin de año porque coincide con la despedida de fin de año habiendo sentir bien al empleado.

3.3 Entrenamiento de los evaluadores.

Como hemos mencionado anteriormente, todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas:

La evaluación en general y la entrevista de la evaluación.

La primera área comprende la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar al evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

Para lograr una evaluación con calidad también se debe entrenar al evaluador ya que debe tener un manejo del plan de evaluación que el desarrollara así como el buen manejo y empleo del formulario que el mismo deberá usar. Deberá comprender la información a modo de que se le formulen preguntas subjetivas, deberá conocer los principios de la evaluación y conocer los formularios para que no halla información incorrecta así el podrá evaluar al personal de forma equitativa para que la información sea correcta.

La empresa capacita al evaluador para realizarles la evaluación a los subordinados razonablemente que esto no implique la mala comunicación que puede presentarse en ellos sea algo negativo, se les da a conocer cuáles van hacer los parámetros que se evaluarán y el valor que tendrá cada desempeño que se realizó mediante el plan de trabajo.

Una gran ayuda a este respecto es:

Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.

Ayudar a identificar los puntos frágiles con facilidad así como igualar aspectos positivos del evaluado ayudara mucho para que el valorado tenga confianza en sí mismo y desarrolle su trabajo con eficiencia.

Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

Al final del entrenamiento, el evaluador debe haber superado la inseguridad de ser apto para conducir entrevistas y las concepciones erróneas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación. En este último aspecto, es importante mencionar que existen supervisores que descuidan la formación de los empleados, porque concentra su atención sólo en la producción o rendimiento. (Werther, 2008, págs. 319-320)

Enseñar al evaluador técnicas que le permita con facilidad preparar la entrevista, el manejo y conclusiones de la entrevista le ayudara a realizar el trabajo en menor tiempo y con eficiencia. Al terminar su entrenamiento el evaluador egresara más seguro y habiendo superado la inseguridad de realizar entrevistas a empleados bajo su mando ya que como supervisor de la empresa no debe descuidar esta parte importante para la empresa a la cual se debe y al empleado al que supervisa.

3.4 La forma de entrenar a los evaluadores.

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso. La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma. (Werther, 2008, pág. 320)

Existen diferentes formas de entrenar a un evaluador normalmente se hace a través de taller con un exponente, este recoge de los evaluadores las diferentes dificultades que estos tienen y se centran en darle repuesta al tema lo que permite ganar tiempo para el enfrentamiento de los mismos. La empresa escogerá tanto el método como el local donde irán sus evaluadores. El entrenamiento puede durar un día, tiempo en el que la empresa deberá de arreglárselas sin los supervisores.

En la empresa capacitan a los jefes inmediatos en un periodo de dos días para que estos conozcan cómo serán evaluados los subordinados y de qué forma se llenara el formulario para que la evaluación logre una eficiencia que se espera. Así mismo los evaluadores tienen la elección de exponer los parámetros que están de acuerdo que se evalúen y cuales no ya que existe un formulario para toda la organización.

3.5 Comunicación y puesta en marcha del plan.

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre:

La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.

La entrevista después de la evaluación: Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta. (Werther, 2008, pág. 321)

Una vez finalizada la etapa anterior y haber superado los obstáculos, estarán listo para poner en marcha el plan de evaluación el equipo de trabajo decidirá si hacer

las notificaciones orales o escritas para hacer saber a los evaluados según sea el método además se les notificara la forma de obtener el documento para este ejercicio. La entrevista es necesaria para que el empleado pueda responder con el estímulo del evaluador, para lograr el fin que persigue la entrevista es decir documentos sobre la conducta del empleado en su labor y aclarar los puntos que él considera un obstáculos para sus tarea o desempeño.

La empresa en el periodo de preparación al evaluador explica la forma de llenar el formulario a modo de que no se duplique la información requerida o se pierde material en el proceso, se expone la importancia de cada sección a llenar a fin de que el evaluado sienta que se le hicieron las preguntas necesarias y brindar la información específica.

El procedimiento de quejas sobre la evaluación: Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas.

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

Es probable que la evaluación no haya llevado los requisitos que el empleado esperaba lo que genera quejas para evaluarlos. Se asignara una oficina puede ser la de Recursos Humanos esta notificara en que tiempo o fecha se deben presentar, preferiblemente escritos aunque hay empresas que aún lo hacen de forma verbal una vez notificada se pone en marcha el plan se fijara la fecha tope para el retorno de los formularios llenos de información sobre lugar y fecha para atender casos individuales de algunos empleados sobre evaluación cabe destacar que los formularios deben retornar completos ya que al faltar una hoja la información se perderá.

3.6 Recepción del formulario de evaluación.

Los evaluadores deben presentar los formularios de evaluación a la administración de personal, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes. Si no existe departamento de personal, el procedimiento puede ser descentralizado por departamentos de la empresa. (Werther, 2008, pág. 323)

Para la entrega del formulario los evaluadores deben hacerlo de forma personal en la oficina de administración dentro de la fecha acordada, esto debe ser confidencial ya que solo a la empresa le corresponde saber la información sobre sus empleados.

En la empresa una vez realizada la evaluación a cada subordinado el departamento de recursos humanos es responsable de la recepción de los formularios donde ellos tienen una tabla para cada trabajador y de esta forma conocer como están desempeñando su labor, al final recursos humanos manda un informe estadístico a los jefes inmediatos donde se observa el personal más sobresaliente y cual tiene más deficiencia para encontrar soluciones para mejorar su calidad de trabajo.

3.7 Entrevista de evaluación.

Este es el paso más delicado y controversial de todo el programa. Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. (Werther, 2008, pág. 324)

Técnica usada de forma verbal para lograr la extracción de la información del participante con la intención de conocer sobre su comportamiento laboral, lo que

permite informarle al evaluado su comportamiento laboral anterior tomando en cuenta sus habilidades pero también sus dificultades y la forma de solucionar estas dificultades para que su desempeño laboral mejore o se mantenga.

Las evaluaciones de la empresa son realizadas por medio de entrevista donde el subordinado tiene la oportunidad de expresar los problemas que hubo en su desempeño ineficiente y el jefe inmediato verifica en su plan de trabajo si fue irresponsabilidad de él o porque no contaba con los medios necesarios para obtener un buen desempeño, con esta técnica el jefe inmediato le da elección de proponer soluciones para obtener un desempeño eficiente.

En el enfoque de convencimiento: más comúnmente utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

Se usa comúnmente en los empleados nuevos o de poca antigüedad se utiliza para que el empleado actúe de tal manera, así lograr un mejor desempeño en su labor y no se quede en una rutina, esto ayudara a superarse así mismo en el trabajo o en la empresa.

En el enfoque de diálogo: se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

En esta técnica el evaluador conduce al evaluado a ponerse a la defensiva mediante ciertas preguntas sobre su desempeño laboral, anterior el evaluado responde defensivamente o que permite extraer la información que el evaluador necesita, en su defensa puede alegar las razones que tuvo para realizar mal su trabajo, esta técnica es usada comúnmente para que el empleado puede superarse así mismo.

El enfoque de solución: por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación. (Werther, 2008, pág. 325)

Esta técnica se usa cuando el empleado no está alcanzando lo que se le asignó, entonces se identifica el problema y algunas alternativas como solución, puede ser que el empleado no se sienta capaz en este puesto, entonces se le brindará capacitación o asesoría si fuera el caso, pero si aún persiste el problema se reubicará en otro puesto a fin de que desempeñe bien sus tareas asignadas.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

La entrevista pone el tanto al evaluado sobre su desempeño en la empresa ya sea positivo o negativo así como los resultados de su esfuerzo de forma clara una mejor calificación dentro de los parámetros de la empresa.

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de primacía y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.

- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado. (Werther, 2008, págs. 326-324)

Es importante conocer el desempeño del empleado para destacar lo positivo de su labor a fin de que el evaluador no especule que solo se le reflejen lo negativo. El empleado se pone a la defensiva ya que lo primero que piensa es que aplicaran medidas disciplinarias, debe sentir que la evaluación persigue mejor la calidad de la empresa y mejorar su desempeño. Las evaluaciones deben de llevarse a cabo en un lugar donde presente condiciones necesarias, libre de interrupciones innecesarias a fin de que la entrevista no pierda su esencia lo que permitirá una evaluación de calidad, aunque es necesario la evaluación del desempeño una o dos veces al año esta debe centrarse en los empleados nuevos o de bajo rendimiento con el fin de elevar su desempeño laboral.

La evaluación debe ser específica no entrar en preguntas que no darán los resultados que la empresa requiere, centrar sus comentarios en el desempeño de su labor no en sus asuntos personales. Una vez identificado y explicado el problema se orientara al evaluador las acciones que deben emprender para realizar bien su labor.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

El propósito de la entrevista es obtener información que se pueda evaluar a fin de mejorar la capacidad laboral desarrollando programas de capacitación hacia a sus empleados o en algunos casos becas a los mejores empleados para mantener una reserva en la sucesión de puesto de dirigentes, esto se da cuando el empleado está claro del fin que persigue y lo que la empresa espera de él. Cuando termina la evaluación el empleado está claro en donde hay que cambiar ya que en esa área su desempeño no es bueno, el evaluador puede ofrecer soluciones el empleado para mejorar las metas o su rendimiento. (Werther, 2008, pág. 329)

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas.

En la sesión el evaluador entrevista al empleado con el objetivo de conocer cuáles son sus debilidades y porque una vez identificado el problema que interfiere en el desempeño de su trabajo el evaluador recomienda asesoría, capacitación o reubicación del empleado para un mejor rendimiento y de esta manera generar confianza para que pueda alcanzar sus metas, en la sesión de evaluación el empleado debe comprender que lo que se busca es un mejor desempeño laboral y que debe poner de su parte para utilizar su potencial en las áreas donde está su debilidad.

3.8 Informe final de evaluación.

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como lo siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa. (Werther, 2008, pág. 330)

El departamento de Recursos Humanos de la empresa es la responsable de darle a conocer los resultados de cada subordinado a los jefes inmediatos donde se les da a conocer sugerencias y recomendaciones para que se tomen en cuenta al momento de alguna promoción, el jefe tiene el compromiso de reunirse con sus subordinados y exponerles como fue el resultado de su evaluación y conforme a los resultados así será el bono que recibirá.

4 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

4.1 Métodos de evaluación del desempeño mediante escala gráfica.

"El método de evaluación del desempeño mediante escalas grafica mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, su aplicación requiere tener sumo cuidado al fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultado" ver modelo en anexo N° 10. (Chiavenato I. , 2007, pág. 249)

El método de escala grafica es el que con solo ver el esquema se sabe en qué nivel se encuentra el evaluado, comprensiblemente que antes de posicionarlo se ha reunido la información pertinente para así definir en qué lugar de la escala puede ubicarse, esto ayuda mucho pues no estamos viendo toda la documentación del evaluado y asiente a avanzar en el trabajo posible. Ver anexo N° 6, Modelo del instrumento que aplica la empresa, usando la técnica de escala gráfica. En su aplicación debe tenerse mucho cuidado ya que su mal elaboración puede prestarse a subjetividades y perjuicios que darán como resultado su mal aplicación interfiriendo de manera negativa en los resultados a corto o largo plazo, no obstante para evitar este problema debe de tenerse el cuidado de que los evaluadores sean totalmente confiables esto permitirá tomar decisiones adecuadas para elevar el desempeño de los trabajadores.

En la empresa se utiliza el método de escala grafica en todas las evaluaciones que se le realizan a los trabajadores y a los jefes inmediatos, se utiliza porque este es el método más simple y es el con que los trabajadores se sienten más identificados y se familiarizan con los rangos que se utilizan para evaluar los cuales son: bueno, malo, regular.

Existen tres alternativas:

4.1.1 Escala gráficas continuas

Escalas donde solo están definidos los extremos, la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación. (Chiavenato I. , 2007, pág. 250)

En esta primera alternativa están definidos los extremos y el evaluador después de saber con certeza el desempeño del evaluado lograra ubicarlo en el lugar que le corresponde para saber el porcentaje del rendimiento del evaluado.

4.1.2 Escala gráficas semicontinuas

Idénticas a las de la escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación. Ver modelo en anexo N° 12. (Chiavenato I. , 2007, pág. 250)

En esta escala se incluye puntos intermedios para que el evaluador solo identifique el punto que le corresponde al evaluado.

Esta alternativa de escala grafica semicontinuas también se utiliza en la empresa ya que se incluyen puntos intermedios que facilitan la elección para los resultados de las en las evaluaciones.

4.1.3 Escalas gráficas discontinuas

La posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Ver modelo en anexo N° 13. (Chiavenato I. , 2007, pág. 251)

Esta alternativa la utiliza la empresa, porque se hace más fácil para los evaluados poder elegir una opción y también hace que el tiempo de la evaluación se a más corto.

4.1.4 Ventajas del método de la escala gráfica:

- Brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por las empresas y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo el evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Es un documento de fácil comprensión ya que brinda la información de manera despejada y no requiere mucha documentación al momento, hay empresa que usan métodos distintos y que al hacerlo reúnen mucha documentación que no facilitad el saber sobre la empresa o empleado, en este método se exige poco trabajo al evaluador lo que permite que se realice en menos tiempo y con mayor efectividad al recopilar los datos necesarios para su aplicación.

4.1.5 Desventajas del método de las escalas gráficas.

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no esté a las características del evaluador.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienen a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados. (Chiavenato I. , 2000, pág. 367)

Al no ser flexible nos ofrece ciertas desventajas pues hay datos que no se aplicaron y se interfiere en la evaluación el evaluador no tendrá más información, para evitar las distorsiones de los evaluadores debe revisarse los porcentajes de algunos empleados, así poder documentarse alguna anomalía que se esté haciendo por parte del evaluador esto se ve como una desventaja, según los resultados ya sean buenos o malos aceptables o no, se entrara a un nivel de exigencia al trabajador para un buen rendimiento laboral.

4.2 Método de elección forzosa.

“El método de elección forzosa aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios, y más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas” (Chiavenato I. , 2007, pág. 254)

“El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual” (Strauss, 1981, pág. 476)

Este método produce resultados satisfactorios porque es un procedimiento cuidadosamente planeado y para esto debe verse la documentación de los empleados y así poder elegir las frases que llevara la ficha a llenar estos, se hace para evaluar el desempeño individual de ahí el nombre elección forzosa por que el evaluado tiene que elegir una de tres o dos preguntas que se le hace, no hay punto medio debe elegirse una respuesta.

4.2.1 Método de frases descriptivas.

“El Método de frases descriptivas, es ligeramente del método de elección forzada, solo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases el evaluador señala solo frases que caracterizan al desempeño del subordinado y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño” (Chiavenato., 1996, pág. 282)

Se usan frases que describen lo bien y lo mal del desempeño del evaluado, mediante esta técnica el evaluador se programa para hacer el siguiente paso.

4.2.2 Características del método de elección forzosa:

“Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado” (Chiavenato I. , 2000, pág. 373)

Las frases descriptivas ayudan al evaluador a elegir una o dos frases del evaluado las que se ajusten a la respuesta que este proporcione al evaluador. se puede decir que es una entrevista planificada en que el evaluador pregunta y el evaluado responde, este método es más complejo porque se hace en base al puesto que desempeña la persona aunque algunas expresiones son generales.

4.2.3 La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

Cuando se dice que las frases son variables es porque se escogen según el área donde se trabaja, puede ser un operario de maquina fija o puede ser un supervisor así como un guarda de seguridad. Por eso, en el documento hay frases generales según el desempeño o área de trabajo.

Se forman bloques de dos frases de significados positivos y dos de significados negativos. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluador.

El documento tendrá dos grupos de frases positivas y negativas, el evaluador preguntara y el evaluado responderá. El evaluador analizara cual respuesta es positiva y negativa al finalizar vera cuantas positivas y cuantas negativas hay, así tendrá una idea en donde está el mejor desempeño del empleado.

Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluador.

Otra forma es el documento con cuatro frases de significados positivos debe entenderse que el documento tiene muchas preguntas en grupo todas positivas, el empleado debe escoger y marcar el evaluador.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Estas frases no se escogen al azar sino mediante procedimientos estadísticos según el puesto del evaluado estas preguntas se les llama discriminativas porque solo evalúan la capacidad del evaluado sin que haya más información sobre este.

4.2.4 Ventajas del método de elección forzosa.

Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.

Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Los resultados son confiable ya que eliminara la posibilidad que el evaluador se parcialice hacia alguien y altere sus resultados, también elimina los criterios que se puede tomar sobre algo o alguien de parte del evaluador. Una vez hecho el documento su aplicación es sencilla pues no requiere preparación de los evaluadores antes de realizarse las preguntas ya vienen elaboradas cuidadosamente y en el orden necesario.

4.2.5 Desventajas del método de elección forzosa.

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo entre otros.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados. (Chiavenato I. , 2000, págs. 374 - 375)

Se considera desventaja ya que requiere mucho tiempo y esfuerzo la elaboración de las preguntas porque las cosas son diferentes y aunque hay preguntas generales como preguntas directas, es un método insuficiente ya que solo presenta resultados generales y de información sobre los empleados de forma razonable aunque no debería de usarse para desarrollo de Recursos Humanos, cuando se necesita información complementaria ya que no refleja las capacidades específicas del evaluado. Los resultados son imprecisos nada específicos porque las respuestas son solo Si – No la información no llena los requisitos necesarios.

4.3 Método de evaluación del desempeño mediante investigaciones de campo.

“Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hecho y situaciones” (Chiavenato., 1996, pág. 277)

Este método es más efectivo y profesional porque reúne los requisitos necesarios a través de una segunda persona especializada en el tema el cual recogerá los datos o información necesaria en colaboración con el supervisor o superior inmediato del evaluado, las entrevistas radican en el trabajo que el evaluado realiza antes de la evaluación el cual dará como resultado el análisis de los hechos y resultados.

“Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la capacidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 257)

Por ser el método más amplio está previsto un diagnóstico que permite planificar al evaluador el desarrollo del evaluado para un puesto futuro u ofrecerle capacitación para su crecimiento en la empresa, además brinda una fortuna información para darle seguimiento a cada uno de los casos.

4.3.1 Características del método de investigación de campo.

La evaluación del desempeño la realiza el superior con asesoría de un especialista en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación de staff debe asesorar a cada jefe. (Chiavenato I. , 2007, pág. 257)

Se le llama evaluación de campo porque el especialista va al área de trabajo y habla con cada uno de los jefes de secciones, para extraer información sobre cada uno de los empleados y su desempeño en el trabajo, se entrevista a cada jefe sobre cada uno de los subordinados.

El especialista en evaluación del desempeño de cada empleado lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- a. Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:
 - Desempeño más satisfactorio (+)
 - Desempeño satisfactorio (\pm)
 - Desempeño menos que satisfactorio (-)
- b. Análisis complementarios. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

El análisis se realiza en todos los aspectos para definir cuál empleado necesita asesoría ya que una vez terminada la evaluación, el jefe planifica que acción debe tomarse con el subordinado.

- c. Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
 - Asesoría al empleado.
 - Readaptación del empleado.
 - Capacitación.
 - Desvinculación y sustitución.
 - Promoción a otro cargo.
 - Mantenimiento en el cargo actual.
- d. Seguimiento. Se trata de una verificación o comparación del desempeño de cada empleado.

4.3.2 Ventajas del método de investigación de campo.

- Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carrera y demás áreas de actuación del área de recursos humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método más completo de evaluación.

Las dos etapas preliminares de análisis proyectan datos que facilitaran al supervisor un mejor conocimiento y control del personal bajo su cargo, le cede conocer sobre las cualidades, aptitudes, habilidades y debilidades de sus empleados, también transmite mejorar las relaciones entre jefe y subordinados a fin de que el trabajo se realice de la mejor manera posible. Esto da mucha más confianza a la empresa y mejora el trabajo de asesoría y el staff para la realización de evaluaciones futuras u otro tipo de asesoría de nivel. Concede al área de recursos humanos la planificación de tareas futuras y la coordinación para la capacitación de los subordinados.

4.3.3 Desventajas del método de investigación de campo.

Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evolución.

Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor. (Chiavenato I. , 2000, págs. 376 - 378)

Para llevar a cabo este método es necesario contratar los servicios de un profesional lo que eleva el costo, en los servicios de consejería además el profesional debe vigilar la evaluación en cuanto a las investigaciones realizadas para orientar de manera idónea las actividades que deben realizarse. Para que el método funcione tiene que realizarse de manera sistemática lo que genera pérdida de tiempo ya que las entrevistas son el área de trabajo y el evaluado debe frenar de laborar para responder a las preguntas del evaluador ya que se entrevista uno a la vez, esto es lo que permite que el método sea eficiente.

4.4 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

“Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, Este método se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxitos) o negativos (Fracasos), el método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 259)

Este método se basa prácticamente en la observación ya que para llegar a una conclusión tenemos que haber observado al evaluado para conocer su capacidad, existen trabajos en que los empleados a diario reflejan su capacidad más allá del deber y mediante este método son evaluados positivamente para lograr conocer a fondo la conducta en el desempeño del trabajo, este método es poco común pues la mayoría de los trabajos los empleadores evitan que hallan incidentes que lamenten.

4.4.1 Características del método de incidentes críticos.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica de que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativo con respecto al respecto de los subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones en el desempeño de las personas. (Chiavenato I. , 2000, pág. 379)

Un ser humano tiene la capacidad de pasar de un estado normal a un estado más allá de lo normal ya que el cerebro es capaz de identificar momentos críticos produciendo una sensación que hace que la persona pase de un estado pasivo a uno agresivo, este cambia de personalidad y no logra realizar sus tareas eficientemente, no obstante esta condición no se manifiesta en todas las personas de la misma manera aunque todos tenemos la misma el mismo estado de ánimo.

4.5 El Método de comparación de pares.

“El Método de comparación de pares, Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño” (Chiavenato I. , 2007, pág. 260)

Es un método comparativo ya que se analiza el trabajo de dos evaluados lo que para poder saber que uno de ellos es mejor y así consecutivamente de esta forma se logra clasificar a los empleados.

“El método de comparación de pares sirve para que el método de clasificación sea más preciso al clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada características, indicando cuál de los empleados es el mejor del par” (Davis, 2005, pág. 234)

5. Gestión del rendimiento de los empleados.

5.1 Gestión del rendimiento.

“La gestión del rendimiento Humano de las empresas requiere algo más que informe formales y evaluaciones anuales. Un proceso completo de evaluación incluye interacciones cotidianas entre directores y empleados, así como entrevistas personales formalizadas. A pesar de que las evaluaciones son importantes, es más importante lo que hace con ella” (Gómez, 2000, pág. 226)

Existen empresas que solo buscan llenar el espacio de las evaluaciones, sin importar que tipo de evaluación se realicen, una vez que ha pasado el periodo evaluativo se olvidan de dar seguimiento a los problemas y no se ocupan de solucionarlos. Los evaluadores son trabajadores de la misma empresa lo que permite pasar por alto algunas fallas por amistad o simpatía esto permite al final un mal rendimiento en la empresa por lo cual se bajan las producciones.

Los jefes inmediatos se reúnen con sus subordinados para conocer cómo va progresando del rendimiento laboral, esto se lleva a cabo cada quince días o cada mes esto no lo tiene estipulado la empresa es un control que hacen y no influye papelería como una evaluación los jefes creen que es lo mejor para que sus trabajadores se sientan que apoyados y hacer un ambiente agradable para cada uno de ellos que son parte de la empresa.

“El principal objetivo de cualquier sistema de evaluación es la gestión del rendimiento. Un enfoque eficaz para abordar la mejora del rendimiento consiste en estudiar las causas de los problemas de rendimiento, dirigir la atención tanto del director como la del empleado a esas causas, delegar en el trabajador para encontrar soluciones y centrar la comunicación en el rendimiento” (Gómez, 2000, pág. 236)

Las empresas que toman en serio las evaluaciones se ocupan de las fallas, procediendo a capacitar a su personal con el fin de eliminar cualquier obstáculo ya

sea esto en el personal administrativo o en el operativo ya que las fallas pueden ser en diversas áreas o solo en una.

La empresa tiene como objetivo evaluaciones anuales pero como bien mencionadas anteriormente los jefes inmediatos persisten conocer el rendimiento de sus subordinados sin necesidad que se realice una evaluación formal con el fin de cuando llegue ese momento los resultados sean exitosos para cada uno de ellos, y si en sus controles que hacen cada mes existen deficiencia encontrar solución y resolverlos desde la raíz.

5.2 Análisis y retroalimentación del rendimiento.

“Con el fin de completar la evaluación del rendimiento, normalmente el supervisor tiene una entrevista con el empleado para facilitarle una retroalimentación, una de las partes más importantes del proceso de evaluación. A muchos directores les causa terror el análisis de los resultados de la evaluación del rendimiento, en especial si no tienen buenas noticias que ofrecer. El departamento de RR.HH puede ayudar a los directores a comunicarse con sus subordinados con respecto a cuestiones relacionadas con el rendimiento, proporcionando formación en técnicas de como dirigir entrevistas, ofreciéndoles prácticas con programas de simulación de papeles y asesorándoles sobre asuntos delicados” (Gómez, 2000, pág. 227)

Las empresas que manejan personal deben tener una área de recursos humanos con el personal adecuado ya que esta área ofrece la información sobre todo el personal ya sea sobre sus evaluaciones laborales sus capacidades y habilidades. Esta oficina tiene a su cargo planificar las evaluaciones, capacitar a los evaluadores, proporcionar la documentación necesaria.

En la empresa una vez terminada la evaluación y obtenidos los resultados se enfocan donde hay debilidades con los subordinados para conocer cuál fue el problema de esa baja en su rendimiento y con la ayuda de recursos humanos, la experiencia de ellos y la comunicación con sus subordinados les permita encontrar soluciones para que el rendimiento sea eficiente.

5.3 Mejora del rendimiento.

“Debido a que las entrevistas formales de evaluación se suelen producir una vez al año, es posible que estas no siempre influyan de manera substancial y duraderas en el rendimiento del empleado. Es mucho más importante la gestión informal diaria del rendimiento” (Gómez, 2000, pág. 227)

Debido a que la gestión formal es el contacto que se vive día a día tanto de los trabajadores como el jefe inmediato de esta manera se va evaluando a los trabajadores en los aspectos cotidianos que se presentan a diario en la empresa.

Los jefes inmediatos de cada área realizan valoraciones del rendimiento de los subordinados cada mes para influir positivamente en su desarrollo de su desempeño y de una forma que el personal no se frustre de tanto control sino que se sienta seguro de los resultados que obtendrá en la evaluación que se lleva a cabo cada año por parte de la empresa.

Los supervisores que gestionan el rendimiento con eficacia generalmente tienen en común cuatro características:

- Investigar las causas de los problemas de rendimiento.
- Centran su atención en las causas de los problemas.
- Delegan en los trabajadores para alcanzar una solución.
- Orientan las comunicaciones hacia el rendimiento y fomentan la comunicación no amenazadora. (Gómez, 2000, págs. 228 - 229)

5.4 Investigar las causas de los problemas de rendimiento.

Aunque la investigación de las causas de los problemas de rendimiento parezca una tarea sencilla, con frecuencia es bastante laboriosa. El rendimiento puede ser el resultado de muchos factores, algunos de los cuales están más allá del control del trabajador. Sin embargo en la mayoría de las situaciones de trabajo, los observadores tienden a atribuir las causas al trabajador. Es decir, los supervisores

tienden a culpar al trabajador cuando observa un rendimiento escaso, mientras que los trabajadores tienden a culpar a factores externos.

Partiendo del hecho de que no todas las causas son idénticas investigar estos hechos provoca realizar una serie de medidas a fin de que estas nos lleven a determinar los factores que provocaron las causas.

En la empresa se investigan las causas de los problemas del bajo rendimiento ya que esto hace que baje la productividad. Los jefes inmediatos nos mencionaron varios factores que se relacionen con el bajo rendimiento los cuales son: bajos salarios, presión, exceso de trabajos.

La determinación exacta de las causas de las deficiencias en el rendimiento es esencial debido a tres razones:

- La determinación de las causas puede influir en cómo se evalúa el rendimiento.
- La determinación de las causas puede convertirse en una fuente oculta de conflicto entre supervisores y trabajadores. Los supervisores actúan normalmente sobre lo que creen son las causas de los problemas de rendimiento, es decir se trata de una cuestión racional. Sin embargo, cuando la percepción de los supervisores difiere significativamente de la de los trabajadores, pueden surgir tensiones.
- La determinación de las causas influye en la elección de la solución; en otras palabras lo que se crea que es la causa del problema determinará lo que hará al respecto. (Gómez, 2000, pág. 228)

5.4.1 Como se puede mejorar el proceso de determinación de las causas del rendimiento.

Un punto de partida consiste en estudiar las posibles causas del rendimiento de una manera consistente y sistemática. Tradicionalmente se ha pensado que el rendimiento se debe a dos factores principales:

- Habilidades: refleja las capacidades y técnicas del trabajador, incluyendo características como su inteligencia, capacidades interpersonales y conocimientos del puesto de trabajo.
- Motivación: puede verse afectada por un gran número de factores externos (como recompensas o castigos)

Una versión más inclusiva para la determinación de las causas del rendimiento contempla un tercer factor:

Factores situacionales: (o según la terminología Factor del sistema) comprende un amplio espectro de aspectos de la empresa que pueden influir tanto positivo como negativamente en el rendimiento.

Es importante hacer hincapiés en que el rendimiento depende de los tres factores mencionados. La presencia de una sola causa no es suficiente para que el rendimiento sea alto; sin embargo, la ausencia o el bajo nivel de uno de los factores pueden dar como resultado un rendimiento escaso. Se plantea entonces que la realización de un gran esfuerzo por parte de un trabajador no se traducirá en un rendimiento alto si no se tienen las habilidades necesarias para desarrollar una actividad laboral determinada y si no se cuenta con el apoyo adecuado en el lugar de trabajo. Por el contrario, si el trabajador no se esfuerza, es inevitable que produzca un rendimiento bajo, independientemente de lo buenas que sean sus habilidades o del apoyo que reciba.

Para determinar las causas del problema de rendimiento los directores deben estudiar cuidadosamente los factores situacionales. Estos factores no son más que el punto de partida, siendo demasiado generales para su utilización en determinadas situaciones. Con el fin de obtener los mejores resultados, los supervisores deberían utilizar esta lista como base para elaborar sus propias listas de factores específicos del puesto de trabajo.

- Poca coordinación del trabajo entre los trabajadores.
- Información u órdenes necesarias inadecuadas para realizar un trabajo inadecuado.

- Carencia del equipo necesario.
- Incapacidad de conseguir materias primas, repuestos o provisiones.
- Recursos financieros inadecuados.
- Falta de cooperación entre los trabajadores o malas relaciones entre las personas.
- Formación inadecuada.
- Falta de tiempo suficiente para producir la cantidad o calidad de trabajo requerido.
- Entorno de trabajo inadecuado (frio, caluroso, ruidoso, con frecuentes interrupciones)

La participación de los trabajadores en la creación de esta lista no solo permitirá que estos aporten ejemplos en que un supervisor no habría reparado, sino que además, les mostrara que los directores tienen en cuenta la información que proviene de los empleados. El supervisor podrá recorrer a la lista para aislar las causas de cualquier problema de rendimiento. Este proceso debería permitir que se llegue a conclusiones más acertadas sobre las causas del rendimiento y que se tomen decisiones sobre cómo mejorar el rendimiento y estimular la comunicación entre supervisores y empleados. (Gómez, 2000, págs. 228 - 229)

Por último, con objeto de determinar las causas del rendimiento, los supervisores también deberían tener en cuenta la utilización, una o dos veces al año, de autoevaluaciones, de evaluaciones realizadas por los subordinados.

La autoevaluación es un proceso mediante el cual los trabajadores se evalúan a sí mismos, permite a los empleados introducir información en el proceso de evaluación, además de ayudarles a profundizar en las causas de los problemas. (Gómez, 2000, pág. 229)

Cuando un supervisor y un empleado no pueden resolver un desacuerdo, la valoración del rendimiento procedente de otras fuentes adicionales, tales como los compañeros de trabajo a los subordinados, pueden resultar de gran utilidad. En una evaluación realizada por los iguales, los trabajadores del mismo nivel de la

empresa se evalúan mutuamente, mientras que en una evaluación realizada por los subordinados, los trabajadores evalúan a sus superiores. (Gómez, 2000, pág. 230)

5.5 Dirigir la atención a las causas de los problemas.

Una vez que el supervisor y el trabajador hayan estudiado las causas de los problemas de rendimiento y se hayan puesto de acuerdo, el siguiente paso consiste en tomar las medidas necesarias para controlarlas. Si existen determinados factores que afectan al rendimiento de forma positiva, los directores deberán tratar de asegurar que dicho factores están presente lo más posible. En el caso más habitual, es decir en el de la existencia de factores limitados los directores deberán tratar de reducirlos o eliminarlos. Dependiendo si la causa de los problemas de rendimiento radica en las habilidades, en el esfuerzo o en, los factores situacionales, se aplicaran tácticas diferentes.

Optar por una solución como la formación (reacción bastante común) no solo no arreglara ningún problema que no tenga su causa en la falta de habilidades, sino que además será un desperdicio de recursos por parte de la empresa. (Gómez, 2000, pág. 232)

Existen factores que contribuyen al mal rendimiento, por ello se deben detectar y eliminarlos, pero los factores que ayudan a un buen rendimiento laboral es bueno mantenerlos y prolongarlos o mejorarlos ya que esto ayudara incluso a mejorar el autoestima de los trabajadores al saber que su rendimiento es óptimo.

Cuando se encuentran hallazgos críticos que pueden influir de una forma negativa en el rendimiento de los trabajadores se hacen reuniones entre los subordinados, para poder encontrar soluciones, para que no haya bajo rendimientos en los trabajadores y así no disminuir la productividad.

5.6 Desarrollar un plan de acción y delegar en los trabajadores para llegar a una solución.

Una gestión eficaz requiere que se deleguen responsabilidades en los trabajadores para mejorar su rendimiento.

En enfoque tradicional de gestión basado en supervisores que dan órdenes y en trabajadores que las obedecen no suele conducir al máximo nivel de rendimiento posible. La delegación de responsabilidades exige que los supervisores adopten el papel de preparadores, y no el de director o inspectores.

El supervisor-preparador trabaja para garantizar a los trabajadores la disponibilidad de los recursos necesarios; además, debe escucharlos atentamente, de manera que pueda ayudarlos a establecer un plan de acción con el fin de resolver sus problemas de rendimiento.

Obviamente de los que se trata es de fomentar una relación de asociación entre supervisor y el trabajador. El supervisor – trabajador ayuda a los trabajadores a interpretar y resolver los problemas de trabajo que no serían capaces de resolver por sí mismo. (Gómez, 2000, pág. 233)

En la empresa se establece cierta relación de confianza entre jefes y subordinados para que no se sienta presión para así alcanzar buen nivel de rendimiento, también se provee a los trabajadores de las herramientas necesarias para que hagan su trabajo con efectividad, se toman en cuenta los aporte de los trabajadores para que así se pueda establecer un plan de acción .Todo esto con el fin de desarrollar una buena relación entre los trabajadores para que se ayuden entre sí.

5.7 Orientar la comunicación hacia el rendimiento.

La comunicación entre supervisor y trabajador es esencial para la gestión eficaz del rendimiento. Lo que se comunique y como se comunique puede determinar un aumento o una disminución del rendimiento.

Es importante que la comunicación referente al rendimiento se oriente a este y no a la persona. Al tener una actitud abierta, un director tiene más posibilidades de

averiguar el verdadero motivo de un problema de rendimiento, lo que facilitara el camino para encontrar una solución eficaz y, así, mejorar el rendimiento.

La forma de comunicarlos con los trabajadores con respecto a su rendimiento debe ser penetrante pero no calificativa, a fin de evitar que se adopte una actitud defensiva. (Gómez, 2000, pág. 234)

Es muy importante la comunicación entre jefes y subordinados esto con el fin de encontrar cualquier problema que conlleve al bajo rendimiento, se toma en cuenta cualquier opinión que los trabajadores proponen, esto con el fin de minimizar las fallas , y así mejorar el rendimiento.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente trabajo se investigara El proceso de Evaluación del Desempeño laboral en el beneficio San Carlos en donde abordaremos los aspectos más relevantes y significativos de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores.

Por su nivel de profundidad es una investigación descriptiva ya que se analizó e interpreto el proceso de evaluación bajo las que se desarrolló el tema de investigación entre los resultados obtenidos a través de instrumentos aplicados y así como la descripción de actividades y situaciones propias de la investigación.

Según su enfoque es de carácter cualitativo con elementos cuantitativos, porque se realizó un análisis y valoración de los datos expresados en porcentajes a través de gráficos y la tabulación de los mismos, de igual manera datos descriptivos recolectados a través de técnicas e instrumentos aplicados a la investigación.

En lo que respecta a su alineación de tiempo es de carácter transversal porque abarca el periodo comprendido entre el primer y segundo semestre del año 2012. Cabe mencionar que para obtener la información utilizada en este trabajo se emplearon tanto el método teórico; Como el método Inductivo ya que por medio de este se logró generalizar los resultados obtenidos en la que se contrastó la información para ir de lo particular a lo general, es decir para analizar el proceso de evaluación del desempeño laboral con base a los métodos tradiciones de evaluación. De igual manera se utilizó el método empírico, con la realización de encuestas, entrevistas y Observaciones.

En este tema de investigación, el universo consta de 155 trabajadores permanentes. Se aplicó la formula estadística probabilística aleatorio simple para lograr la muestra de dicha investigación.

Para obtener la cantidad exacta del personal participe de los instrumentos a aplicarse se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = N (p) (q) \div (N-1) D + pq$$

Donde n= muestra

P y q= parámetros de probabilidad de aciertos y desaciertos.

N-1= universo menos 1

D= constante que involucra error, p y q = 0.5 D=0.002500

Tamaño de la muestra:

Fórmula aplicada:

$$n = \frac{N.P.Q}{(n-1)D + pq}$$

$$n = \frac{155 (0.5)(0.5)}{(155 - 1)(0.002500) + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{38.75}{0.385 + 0.25}$$

$$n = \frac{38.75}{0.635}$$

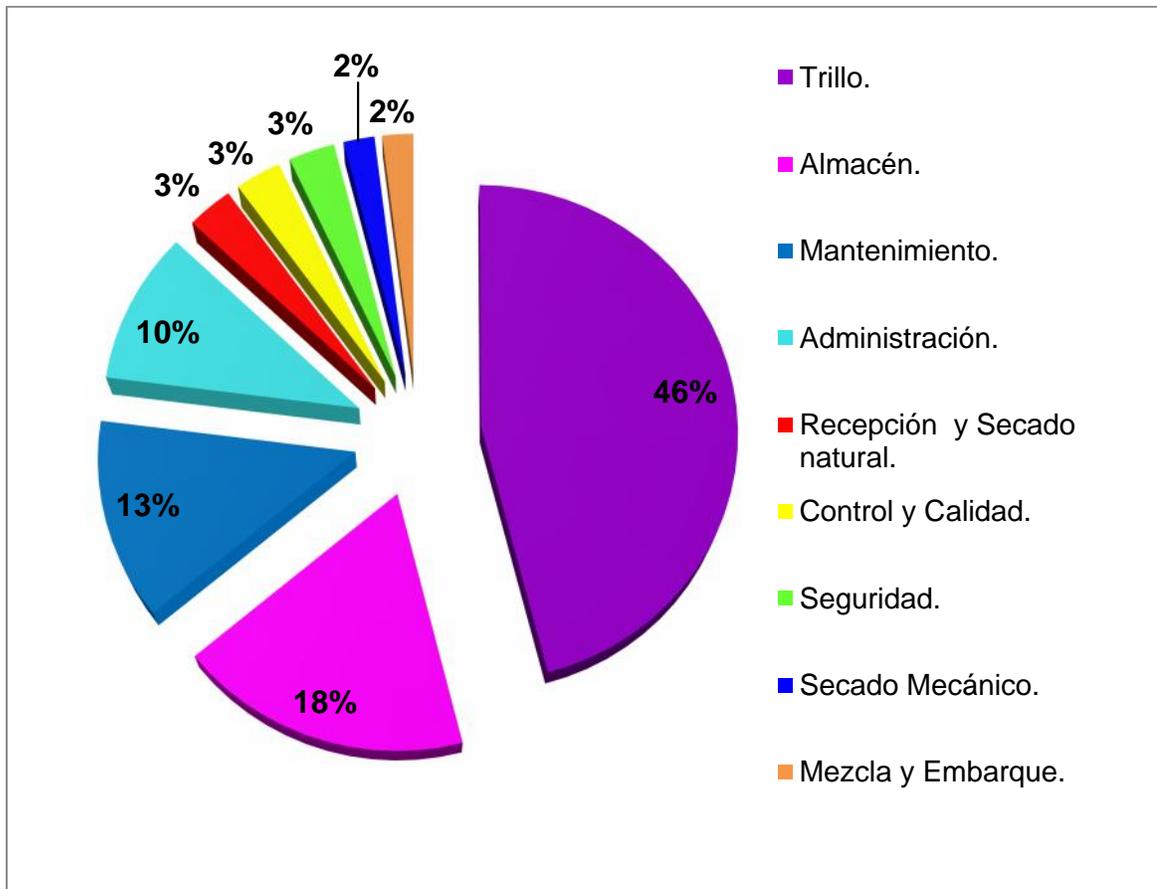
$$n = 61.$$

La muestra obtenida con respecto al personal del beneficio San Carlos es de 61.

IX. Análisis y discusión de los resultados.

A través de las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio San Carlos, a continuación se da a conocer los resultados obtenidos.

Grafica N° 1
Área en la empresa que labora.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 46 % pertenece al área de trillo. En esta área se trabajan en turnos de 8 horas donde las maquinas tienen que producir 1200 quintales oro bruto en cada turno y cumplir estándares de calidad, rendimiento del café. Un 18 % pertenece al área de almacén, en esta área es donde se almacena el café.

El 13 % del personal pertenece al área de mantenimiento. Esta área es la que se enfoca en mantener en óptimas condiciones la maquinaria del beneficio, así como hacer reparaciones y mantenimiento de último momento que se pueden presentar en las instalaciones.

Un 10% es personal del área administrativa, donde esta área es que se llevan a cabo todas las operaciones para la eficiencia y eficacia de la empresa.

El 3% del personal pertenece al área de recepción y secado, donde sus principales funciones son recibir café, distribuirlos a los patios y proceso de secado de café donde estas son las funciones primordiales de esta área.

Otro 3 % pertenece al área de seguridad, donde son los encargados de verificar la entrada y salida de personal así como de visitantes que se presentan en las instalaciones, de verificar la carga que sale y entra de las instalaciones. El 3 % pertenece a control y calidad, en esta área es donde se hacen pruebas de rendimiento del café, humedad, calidad y catación.

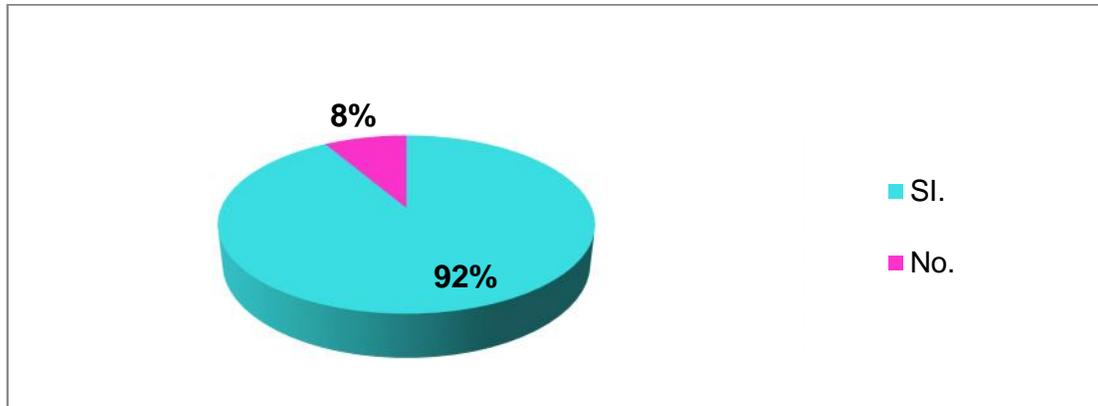
Un 2% del personal pertenece al área de secado mecánico esta área recepciona el café que viene de los patios, tiene metas de producción donde por cada 100 quintales se deben sacar al menos 80 quintales. El 2% pertenece al área de mezcla y embarque, en esta área se verifica el cumplimiento de las entregas de café desde que sale del beneficio hasta que llega hasta su punto de destino.

Es notorio por los resultados obtenidos que la mayor presencia del personal se encuentra en el área de trillo, ya que aquí es donde se centra la mayor productividad de la empresa, y esta plaza va de la mano con el área de almacén ya que estas dos áreas se dedican al mayor funcionamiento de la organización dirigida por los jefes inmediatos responsables de estas zonas.

En base a la caracterización del personal se observó que el área de trillo es la que mayor personal posee, esto se debe a que tiene mayor productividad en la empresa, debido a esto necesita mucho más personal que en las otras áreas ya que también se deben de cumplir metas estipuladas por la gerencia.

Grafica N° 2

La empresa le da a conocer su plan de trabajo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 92% de los trabajadores expresó que la empresa si le da a conocer su plan de trabajo ya que con la intervención de este medio puede trabajar con eficiencia y lograr todas las tareas que tienen programadas para lograr un buen desempeño.

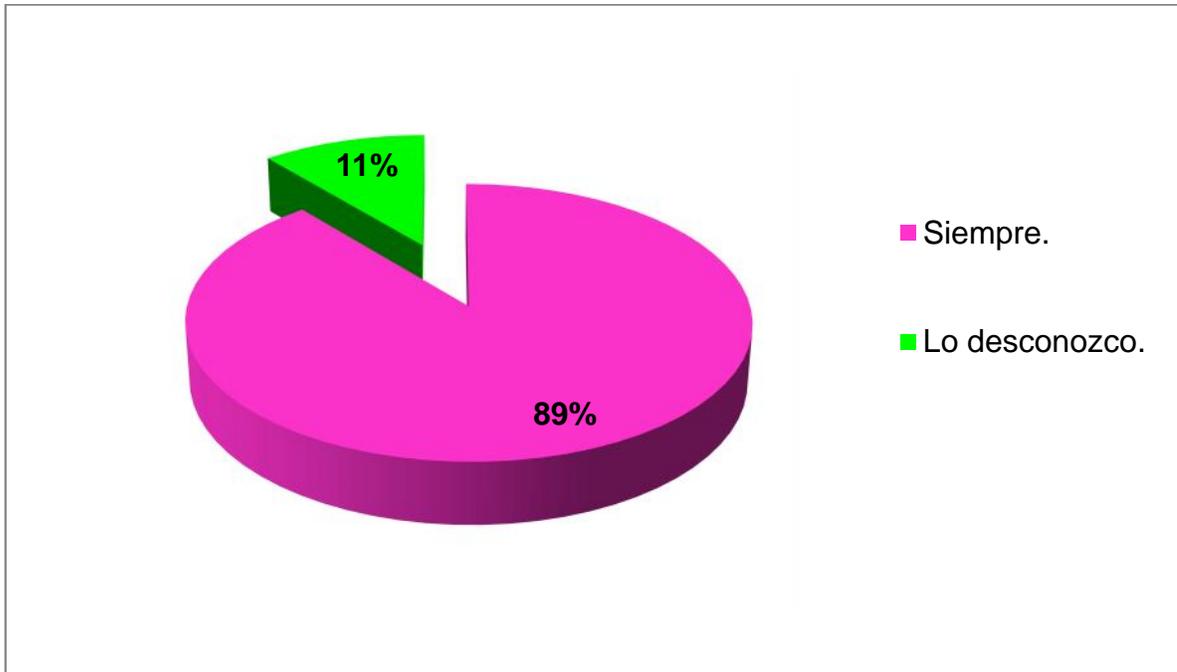
El 8 % de los trabajadores afirma que no les dan a conocer su plan de trabajo, y esto se debe a que son personal de nuevo ingreso en dependencia del área que se encuentra laborando, entre ellos se pueden encontrar o no necesitan un plan de trabajo.

Se considera que el porcentaje que no conoce su plan de trabajo es porque pertenece a áreas de la empresa que tienen una tarea específica al constatar con las entrevista realizada a los jefes inmediatos alegan que entre las plazas que no cuentan con un plan de trabajo son área de trillo entre ellos los horneros.

La empresa está muy bien organizada en cuanto a los planes de trabajos, es por ello que los jefes inmediatos tienen como compromiso darles a conocer a cada uno de los subordinados a su mando, el plan de trabajo que la empresa estipula para cada área, con el fin de lograr un desarrollo eficiente y que los trabajadores alcancen una buena evaluación.

Grafica N° 3

Lo evalúan mediante su plan de trabajo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

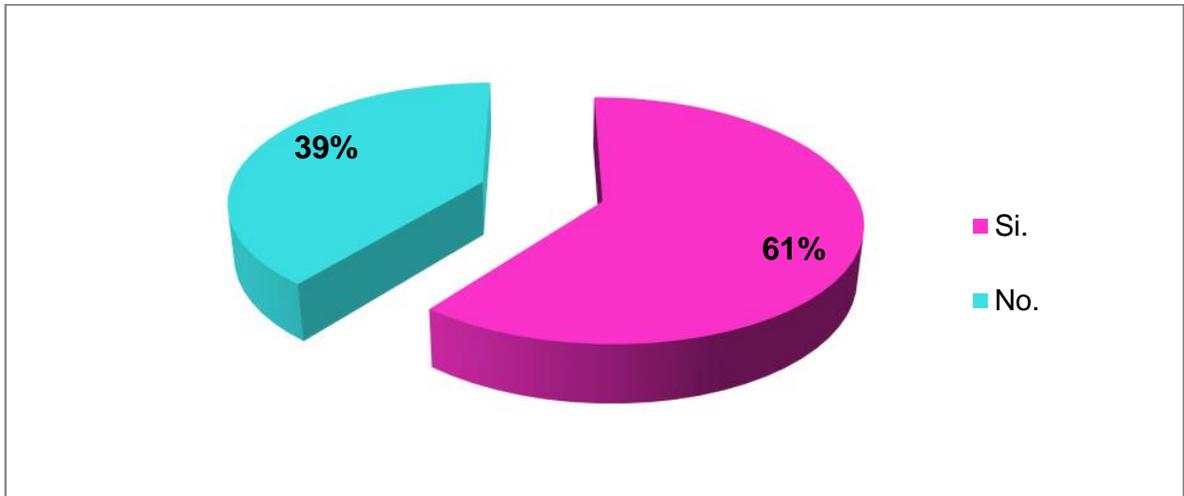
El 89% indicó que si lo evalúan mediante su plan de trabajo, ya que en su mayoría es personal que ya lleva tiempo considerable laborando en la empresa y por lo tanto conocen el sistema con que trabaja la empresa.

Mientras que el 11% de los trabajadores expresó que lo desconocían, esto se debe a que estos trabajadores llevan poco tiempo laborando en la empresa y no conocen sobre las evaluaciones en la empresa. Otro factor de ello es por su perfil de puesto que no aplica un plan de trabajo definido, se le evalúa de otra forma.

El beneficio San Carlos como empresa le da a conocer a sus trabajadores su plan de trabajo para que el personal tenga una base para desarrollarse como la empresa estima y porcentaje que expresa desconocerlo, como antes mencionábamos se debe al perfil del puesto.

Grafica N° 4

Conoce el método que emplea la empresa para evaluar.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Chiavenato I. 2007. Los métodos de la evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades.

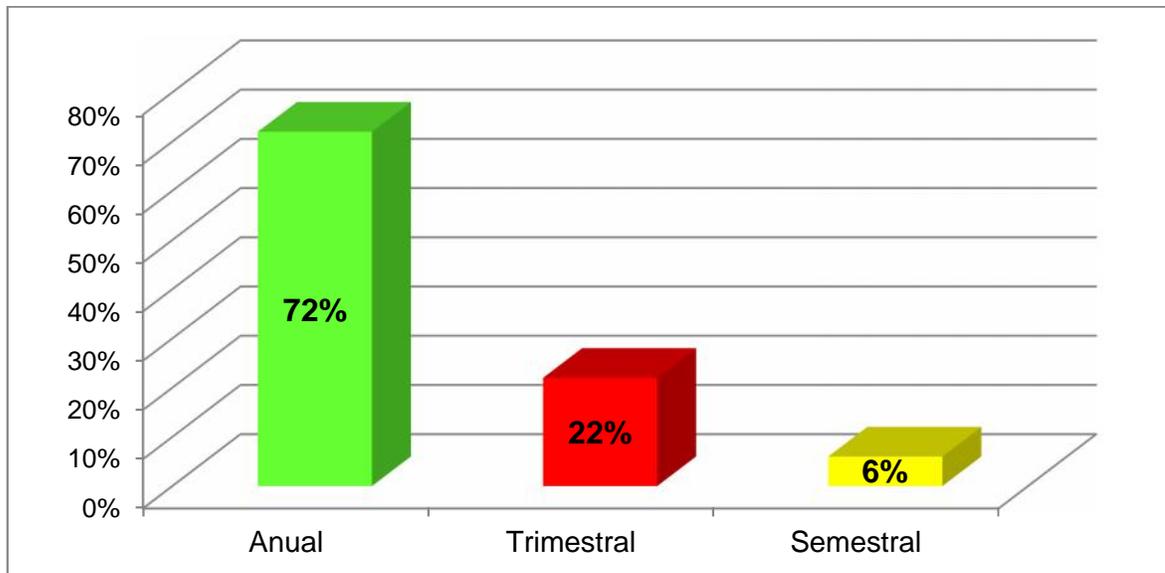
El 61 % de los trabajadores afirmó que sí, conocen los métodos a evaluar, ya que los encuestados son trabajadores permanentes que conocen los métodos de evaluación que utiliza la empresa, y han pasado por muchas evaluaciones.

Mientras que el 39 % de los trabajadores encuestados indicó que no conocían de los métodos de evaluación, esto se debe a que las evaluaciones son en periodos anuales y llevan poco tiempo de ser contratados, o no tienen estudios académicos y no conocen los métodos de evaluación.

En la entrevista realizada al gerente general de la empresa, expresó que el método que utilizan para evaluar es el de escala gráfica y este se les da a conocer a los subordinados para que conozcan la actividad de la organización.

Grafica N° 5

Frecuencia de la evaluación del desempeño en esta empresa.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Werther 2008. Expresa que en la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

Un 72 % de los trabajadores indicó que se evalúa anualmente. En su mayoría los trabajadores ya tienen más de un año laborando en la empresa y conocen el periodo en que esta se aplica.

El 22 % de los trabajadores señaló que su evaluación se realiza cada tres meses, esto se debe a que los subordinados no tienen mucho tiempo de laborar en esta empresa, y cumpliendo tres meses se les realiza una evaluación para conocer

cómo se están desarrollando en el puesto que le confirieron, pero no es la evaluación que lleva a cabo la organización cada año.

El 6% de los trabajadores encuestados señaló que se les evalúa semestralmente. Existe una minoría de trabajadores que llevan poco tiempo laborando en la empresa, y estos podrían ser los que expresaron que no conocían el periodo de evaluaciones.

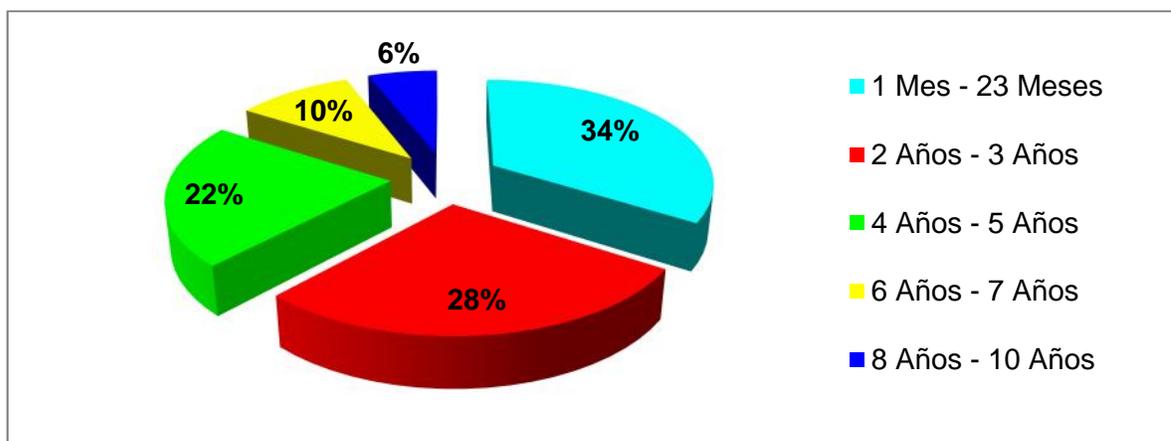
En la entrevista realizada a los jefes inmediatos mencionaron que cuando se contrata personal a los tres meses se le hace una evaluación esto para asegurar si se han desarrollado de una manera eficiente en el cargo.

El control de la evaluación del desempeño en la empresa se lleva de manera anual, donde se cree que es la forma ideal para aplicar el sistema de evaluaciones, ya que si se aplican o se realizan de forma continua se pierde el interés por parte de los evaluados.

Se considera que esta forma de periodicidad en las evaluaciones, esta correcta ya que si se aplican de forma seguida este se hace un proceso rutinario, entonces los trabajadores no se esforzarán para salir bien en las evaluaciones.

Grafica N° 6

Cuanto tiempo tiene de laborar en esta empresa.



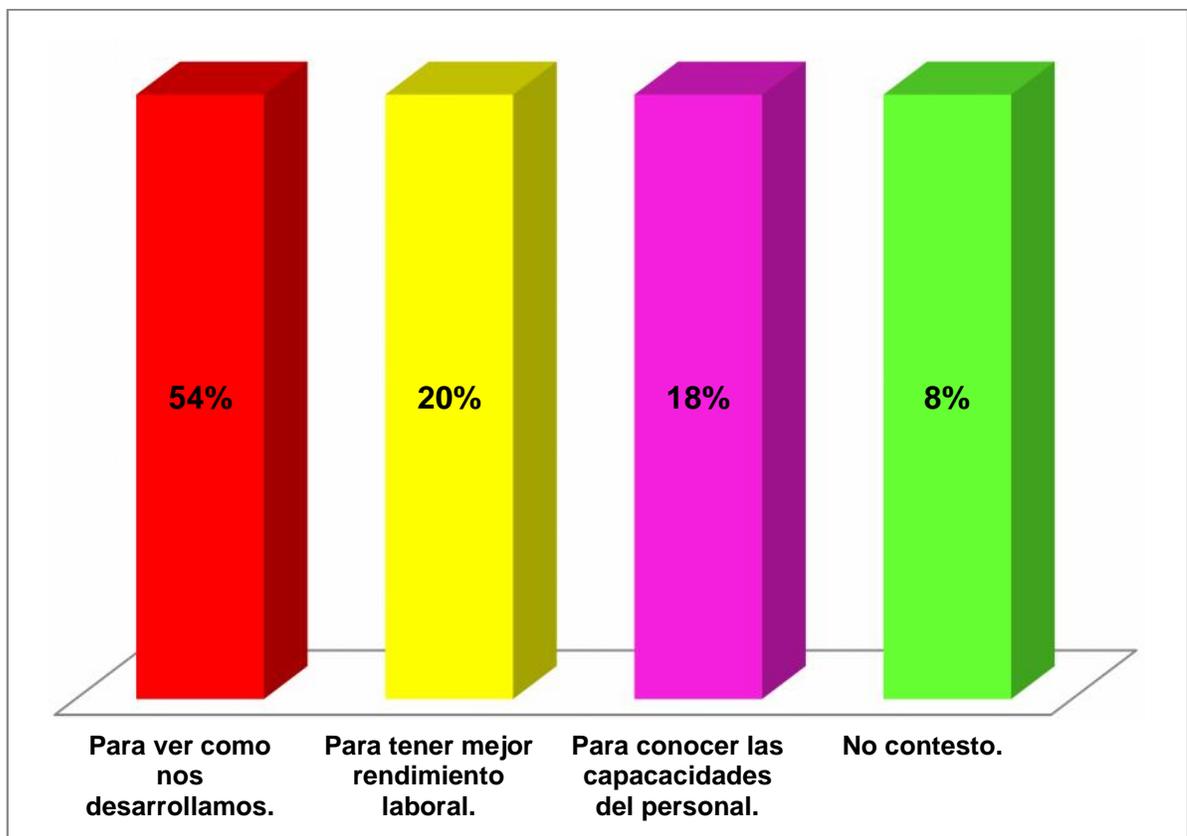
Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Un 34% de los trabajadores señalo tener entre 1mes a 23 meses, el 28% indicó que tiene entre 2 años a 3 años, el 22% señala que tienen de laborar en la empresa 4años a 5 años, un 10% señalo que tienen de laborar entre 6 años a 7 años y 6 % indico que tienen entre 8 años a 10 años de laborar en la empresa.

En la entrevista realizada a los jefes inmediatos de cada área se proporcionó información que el exceso de personal nuevo que no hay cumplido dos años, y esto se debe al bajo salario y presión en el trabajo, por ello se encuentra un porcentaje alto donde los trabajadores tienen menos de dos años de trabajar en la empresa.

Grafica N° 7

Para que es necesario que la empresa haga evaluaciones.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Werther, 2008. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y el último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deberán tomar.

El 54 % mencionó que es necesario que se apliquen las evaluaciones para ver cómo se desarrollan, un 20 % de los trabajadores encuestados señaló que las evaluaciones se las aplican para tener mejor rendimiento laboral, el 18 % señaló que es necesario para ver las capacidades del personal, y un 8% se restringió a contestar la encuesta realizada.

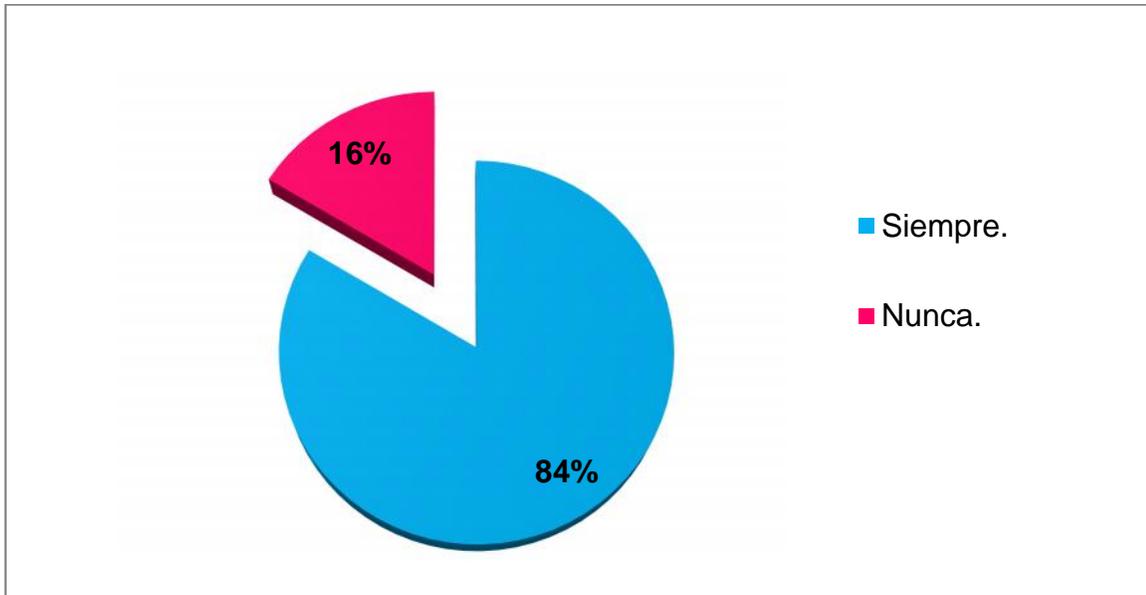
La gran mayoría de los encuestados manifestaron que las evaluaciones se las aplicaban para medir alguna capacidad más sobresaliente entre ellos, también existe un gran porcentaje de personal que tiene estudios universitarios y conoce sobre los sistemas de evaluación y también debes señalar por la antigüedad de los trabajadores y ya conocen los indicadores que se miden en cada evaluación.

En la entrevista aplicada a los jefes inmediatos mencionaron que los elementos a tomar en cuenta en las evaluaciones que aplica la empresa son: respeto, desempeño, comunicación, valores, desarrollo y motivación.

Es muy importante que además de enfocarse en la evaluación del desempeño de los trabajadores, también se toman en cuenta elementos importantes como se mencionaron anteriormente ya que estos contribuyen al buen desempeño.

Grafica N° 8

La empresa le da a conocer el periodo de la evaluación con anticipación.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 84 % de los trabajadores evaluados indicó que si se les da a conocer con anticipación el periodo de evaluaciones.

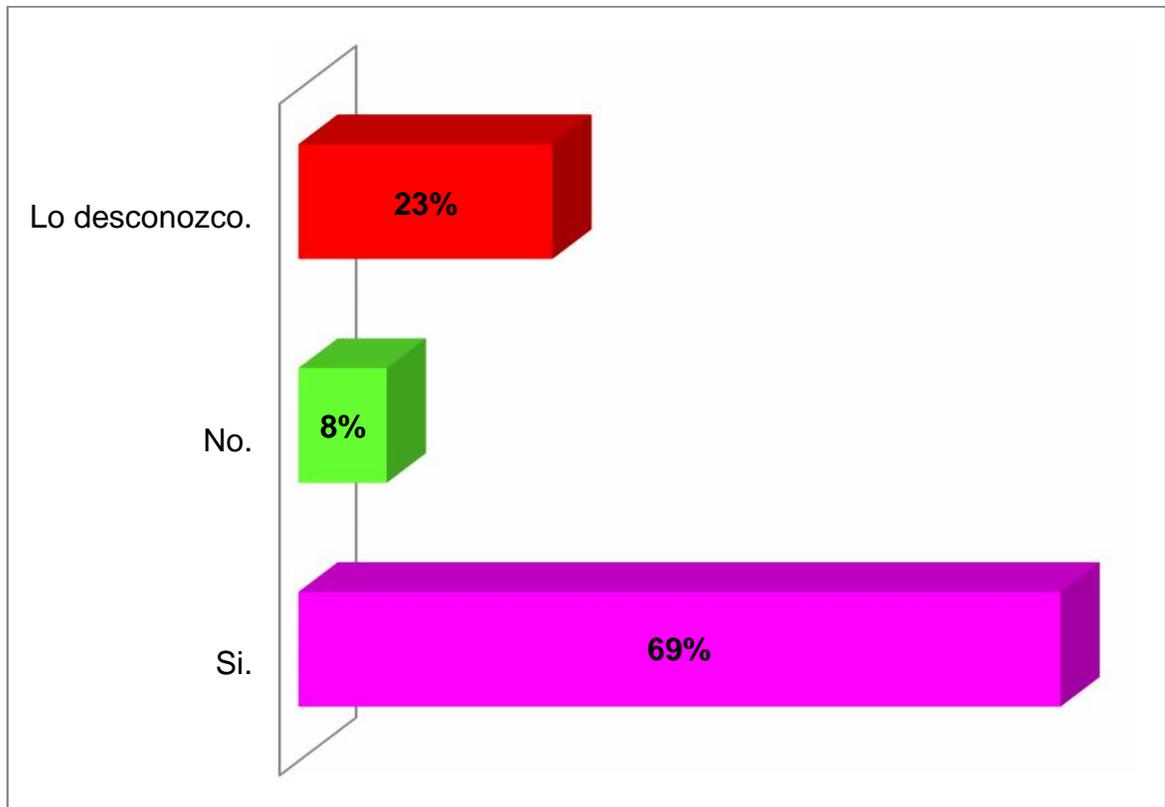
El 16 % de los trabajadores encuestados indico que no conocen acerca del periodo en que se aplican las evaluaciones, esto podría ser a que los trabajadores llevan menos del año laborando para la empresa y no saben todavía en qué periodo es que se aplica.

En la entrevista aplicada al jefe inmediato menciono que recursos humanos prepara a los jefes inmediatos en dos semanas de capacitaciones donde les explican sobre los formularios, como llenarlos y aplicarlos a los trabajadores de la empresa.

Es muy importante que la empresa recuerde a los subordinados sobre las evaluaciones, debido a esto el personal siempre mantendrá pendiente cuando se vengán acercando.

Grafica N° 9

Los resultados obtenidos se comparan con el plan de trabajo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Un 69% de los trabajadores dijo que si se comparan los datos de las evaluaciones con las de su plan de trabajo. El 23 % dijo desconocer de la información y un 8 % adujo que no.

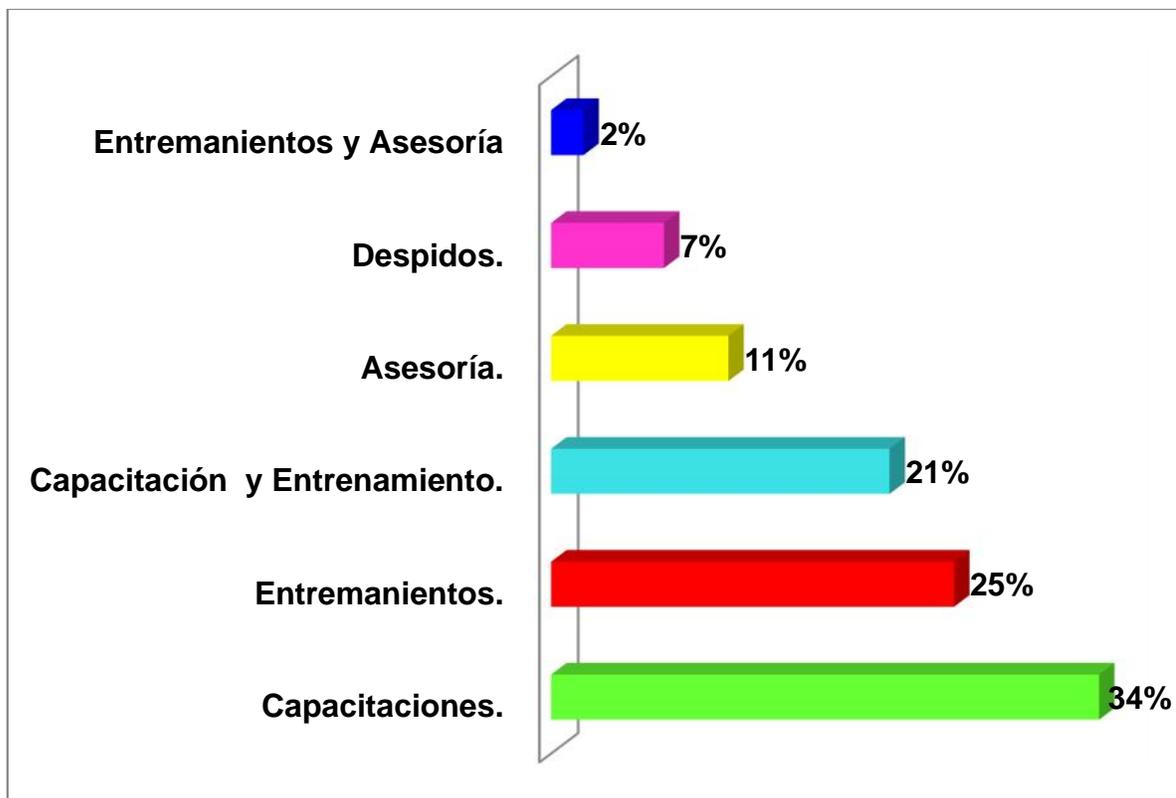
En la entrevista aplicada a los jefes inmediatos mencionaron que las evaluaciones aplicadas a los trabajadores si se comparan con su plan de trabajo, además se hacen comparaciones con sus evaluaciones pasadas para hacer comparaciones

con su rendimiento, evaluaciones y se les compara con las metas que se les ha establecido al trabajador.

Es importante que la empresa no solo compare los resultados obtenidos con el plan de trabajo, sino también con otras cualidades entre ellas respeto, puntualidad, disciplina, compañerismo y entre otros factores que influyen a desarrollarse de una manera eficiente en el trabajo.

Grafica N° 10

Medidas tomadas ante deficiencia en el área que se desempeña.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Sayles, 2007. Evaluar el desempeño de los empleados es fundamental para establecer cuánto contribuye cada persona al logro de los objetivos de la empresa, y es necesario para la toma de decisiones gerenciales tales como promoción, formación, contratación, despidos, aumentos de salario, entre otras

El 34 % de los trabajadores mencionó que en caso de deficiencia se les manda a capacitaciones que se imparten en el país y fuera del país. Esto para perfeccionar muy bien sus habilidades.

Un 25 % dijo que se les lleva a entrenamientos, estos también pueden ser aplicados en el país, y fuera del país, donde esto les ayuda a ser más eficientes en sus trabajos. Algunos de los puestos que se mandan a capacitaciones son: Control de calidad, mantenimiento y administración.

Un 21 % de los trabajadores mencionó que se les brinda capacitaciones y entrenamientos a la vez, lo cual estos se hace con trabajadores que llevan muchos años laborando para la empresa y nada más se les manda a reforzar más sus conocimientos.

El 11% de los trabajadores dijo que se les asesora, tanto con sus jefes inmediatos, como con los compañeros.

Un 7 % de los trabajadores dijo que se podían aplicar despidos en las deficiencias que se podrían presentar.

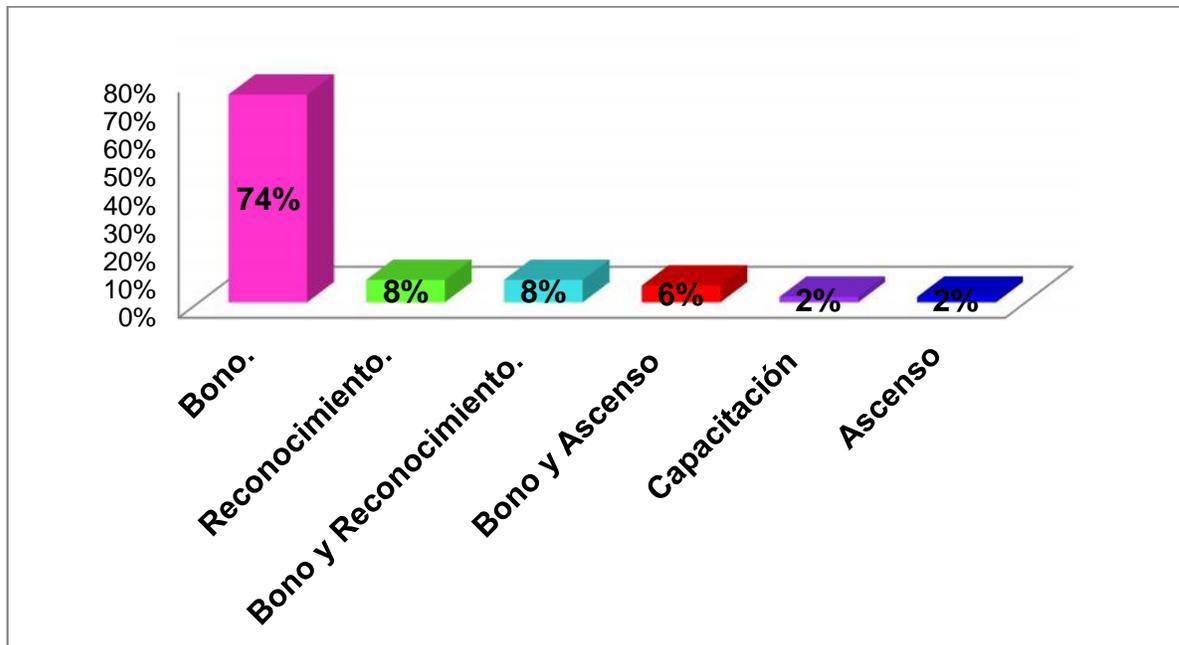
Un 2 % dijo recibir entrenamientos y asesoría a la vez, esto se aplica comúnmente con trabajadores en el mismo beneficio.

A lo interno de la empresa si se hacen comparaciones con los resultados de los trabajadores, esto con el fin de dar promociones y méritos a los trabajadores, donde verifican el rendimiento, aptitudes, actitudes, creatividad, responsabilidad y todos los elementos necesarios que debe de tener un buen elemento.

Es correcto que la empresa haga ciertas comparaciones entre los trabajadores con el fin de encontrar empleados sobre saliente, y también es adecuada la forma en que lo hacen, ya que lo hace a lo interno de la empresa esto para que no se sientan mal los demás subordinados al no salir sobre salientes para que no baje su autoestima.

Grafica N° 11

Al final de la evaluación como lo estimulan.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Un 74% de los trabajadores expresó que los estimulan con bonos, de acuerdo a su puntuación así recibirá el bono. Cabe mencionar que todos los trabajadores reciben bono.

Un 8 % de los compañeros dijo que se ha reconocido a compañeros por su buen desempeño en su trabajo, así como por el alcance de las metas estipuladas por la empresa y el cumplimiento de estándares.

Un 8 % mencionó que reciben bono y reconocimiento .Esto después que se les aplican sus evaluaciones, y esto es cuando han sobresalido en las evaluaciones y por cumplimiento de metas. El 6% indico que recibe bono y ascenso.

El 2 % de los trabajadores mencionó que ha habido compañeros que han recibido ascenso. En esta empresa es tan bajo el porcentaje de ascenso por que la organización prefiere convocar gente de afuera para las vacantes que se necesitan.

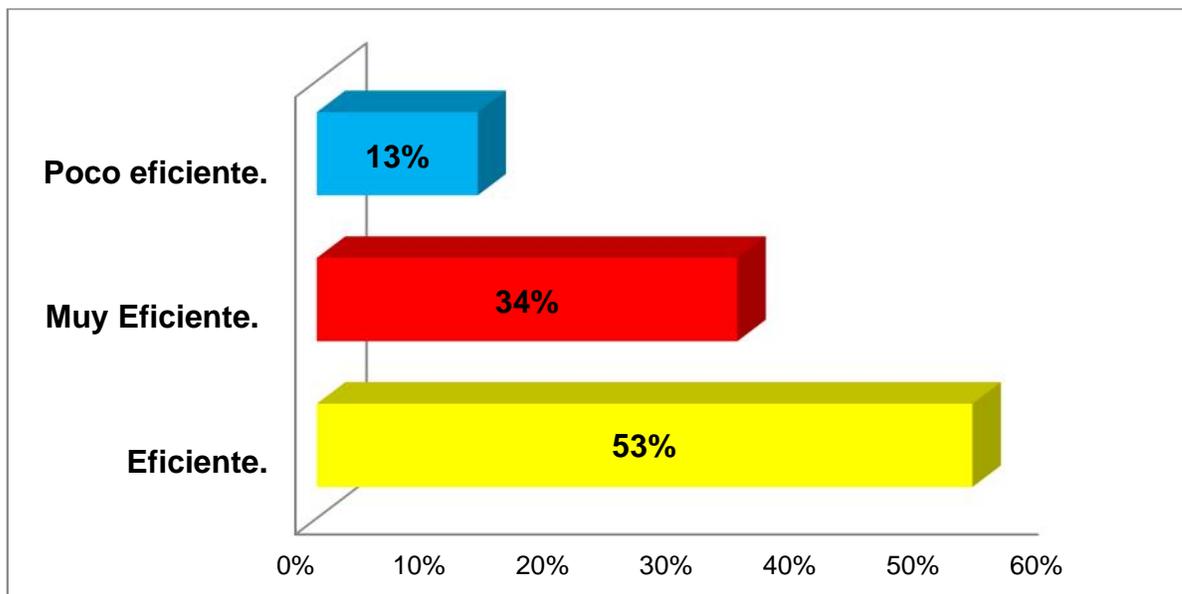
El 2 % de los trabajadores dijo que se les capacita para perfeccionar sus habilidades y destrezas dentro de la empresa.

Se pudo constatar que en la empresa al final de cada evaluación se estimula a los trabajadores con bonos, estos van de acuerdo a la calificación que hayan obtenido en la evaluación y se les reconoce de forma monetaria de esta manera se considera una forma de motivar al personal para desempeñarse con eficiencia.

Es bueno que la empresa siempre tenga algún estímulo para los trabajadores, sin importar como hayan salido después de las evaluaciones, ya que esto motiva a los subordinados de trabajar y desarrollarse eficientemente, y para sacar porcentaje altos en las evaluaciones.

Grafica N° 12

Califican su desempeño en la empresa.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 53 % de los trabajadores, que es un porcentaje mayor dijo sentirse bien con su desempeño, estas opiniones influyen de manera positiva hacia su mismo rendimiento y así también para el desarrollarse de una manera muy eficiente dentro de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.

Un 34% de los trabajadores encuestados dijo sentirse muy eficiente con su desempeño. Esto es bueno para la empresa ya que cuando los trabajadores se sienten eficientes así desarrollan de una manera eficiente el cumplimiento de sus tareas.

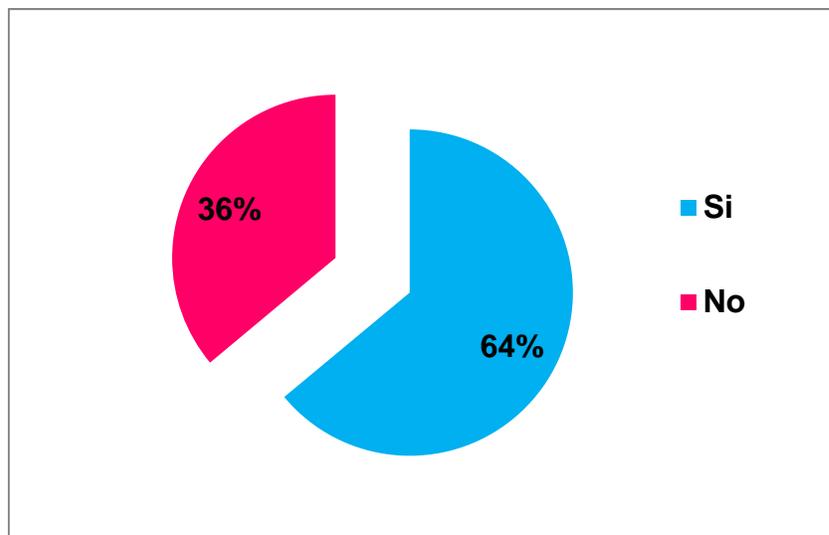
Un porcentaje menor del 13 % dijo sentir su desempeño de una forma regular, esto podría deberse a inseguridad en el trabajo, falta de comunicación entre sus compañeros, bajos salarios, carga de trabajo, presión, y nuevas herramientas.

En la encuesta realizada a los jefes inmediatos mencionaron que cuando existe problemas de desempeño en el trabajador se toman en cuenta todas sus opiniones que ellos proponen para posibles soluciones en problemas y aumentar el rendimiento.

De acuerdo a la entrevista aplicada en la empresa, se constató que la mayoría del personal se autoevalúa de una manera eficiente, siendo esto muy importante para la empresa ya que el personal se siente apto para desempeñar su puesto.

Grafica N° 13

Cree que la empresa le suministra un formulario apropiado para evaluarlo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 64 % de los trabajadores encuestados dijo que si se les suministra un formulario apropiado, ya que se sienten identificados y es fácil de llenar.

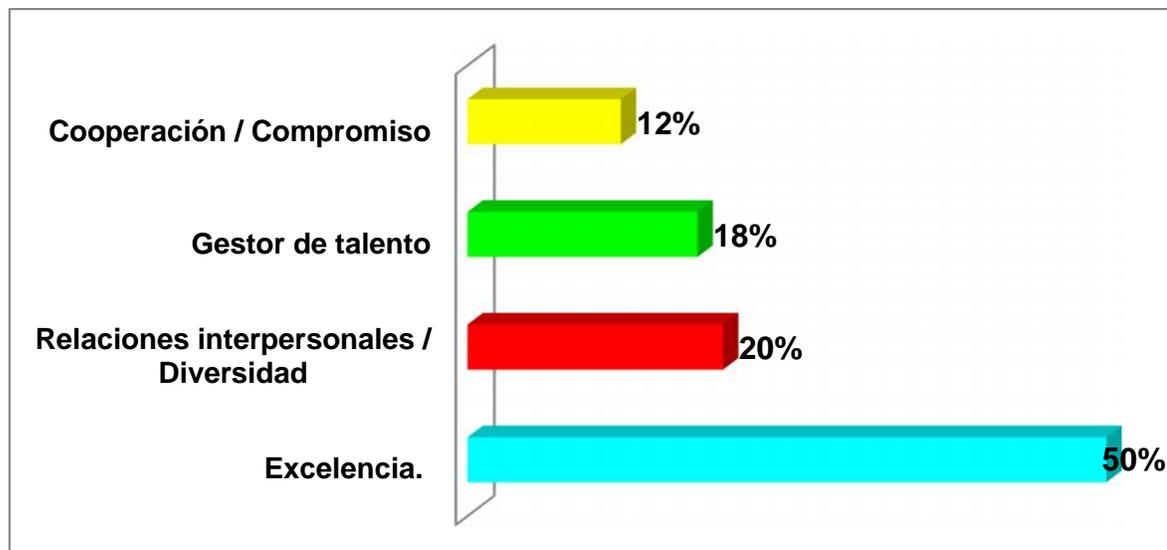
Sin embargo un 36% de los trabajadores considera que la forma que evalúa la empresa es inadecuada porque no se sientes satisfecho de sus resultados, debido a su nivel académico muestran dicha inconformidad.

Gran parte de los subordinados se sienten conformen de la forma que se les aplica las evaluaciones en la empresa, porque abarca conocer todas las tareas que ellos desempeñan.

Es necesario que la empresa aplique formularios de acorde al perfil del trabajador ya que existen trabajadores que no poseen estudios académicos y no se sientan muy identificados con lo que se les quiera preguntar. Ejemplo: en el área de trillo el porcentaje de trabajadores es el más sobresaliente con el 46 %, es en esta área donde no se necesita personal con altos perfiles académicos, sino con habilidades físicas.

Grafica N° 14

Indicadores que toman en cuenta para evaluarlo.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

En el presente grafico se logra determinar que el mayor factor de evaluación para las áreas de trabajo es la excelencia con un porcentaje equivalente al 50%. Donde los subordinados demuestran calidad de trabajo, seguimientos a políticas y procedimientos así como prontitud en la resolución de las necesidades.

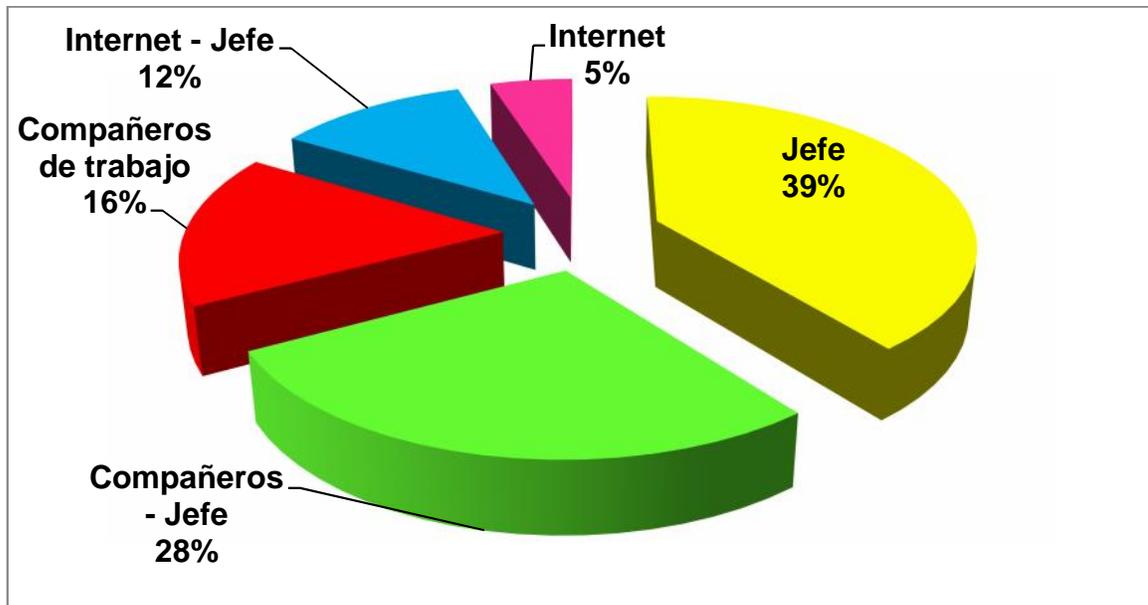
El 20% de los trabajadores expresaron que se les evalúa, las relaciones interpersonales, enfocándose en el desarrollo en equipo, la comunicación entre trabajadores, el respeto e iniciativa. Un porcentaje del 18% de los encuestados señalo que en el formulario que la empresa les brinda, uno de los indicadores para evaluarlos es el gestor de talento, tomando como punto primordial los conocimientos, capacidades y la motivación.

Solo un 12% de los trabajadores considero que el indicador que usan para evaluarlo es cooperación, donde se toman en cuenta el cumplimiento, la confianza y la flexibilidad para adaptarse a los cambios que la empresa efectúa.

Cabe destacar que la empresa tiene estipulado cuales son los indicadores que se evalúan para cada área y estos fueron tomados en cuenta en la redacción del formulario, para que los trabajadores se identificaran con dichos parámetros y de ésta forma hacer eficiente nuestro trabajo de curso. Es necesario que además de enfocarse en indicadores relacionados con la productividad del empleado también se evalúen los valores del trabajador ya que estos también influyen para que se desarrolle de forma positiva o negativa en la compañía.

Grafica N° 15

Cuando desconoce una tarea asignada a quien recurre.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

La mayoría de los encuestados equivalente al 39% asegura tener mucho acercamiento con su jefe inmediato, que cuando desconocen una tarea asignada piden ayuda a él debido a su experiencia y de esta manera no defraudar al Jefe que les ha ordenado dicha tarea.

El 28% refleja el porcentaje que considera tomar en cuenta la experiencia del jefe y compañeros de trabajo para realizar una actividad que se le asigne y desconozca.

El 16% de los encuestados afirma que prefieren preguntarles a sus compañeros de trabajo cuando desconocen una tarea asignada y de esta manera cumplir con lo que se les asignen, aseguran tener más confianza y buena comunicación con un compañero que con cualquier otra persona.

Otro 12% de las personas determinaron que ellos prefieren hacer uso del internet y al mismo tiempo consultar a su jefe cualquier actividad que se les asigne y no puedan llevarla a cabo con eficiencia.

Un 5% del personal encuestado expreso que cuando tienen dificultad para desempeñar una tarea hacen uso de internet para poder realizar el trabajo con eficiencia.

En base a estos datos se puede decir que existe bastante confianza entre los compañeros y el jefe, ya que con su apoyo resuelven las deficiencias que se les presenten, se da compañerismo entre los trabajadores.

Grafica N° 16

Cree usted que su evaluación fue



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 69% de los encuestados determinó estar satisfecho, expresando que los resultados obtenidos de las evaluaciones van de acuerdo al desempeño que han desarrollado en sus áreas de labor.

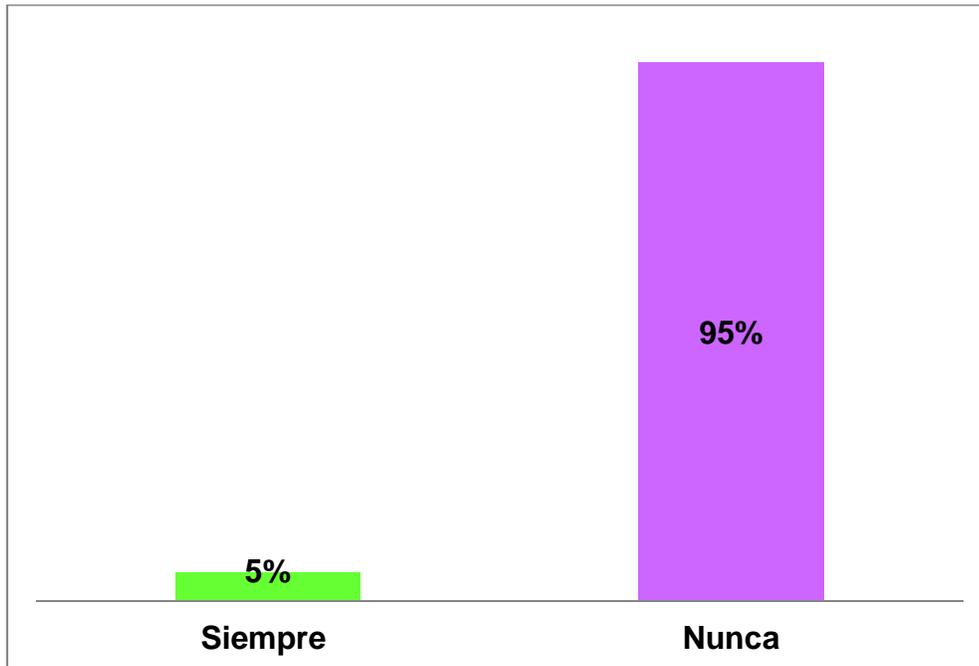
Un 16% del personal expresó estar más que satisfechos con su evaluación esto se debe a las buenas calificaciones que obtuvieron, y resultados de esto, la empresa los incentiva con bono tal como se menciona en graficas anteriores.

Otro 15% de los trabajadores afirma estar insatisfechos con los resultados de su evaluación, factor que influye a los conocimientos del perfil del puesto.

Gran parte de los trabajadores se sienten satisfechos con el resultado de su evaluación, ya que sienten que su evaluación va de acorde con el desempeño de sus tareas y esto les proporciona un buen incentivo, lo cual es dinero en efectivo el monto dependerá del nivel de calificación que se haya obtenido.

Grafica N° 17

Cuando lo evalúan además de su jefe inmediato hay un especialista en evaluación.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Chiavenato I. 2007. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la capacidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores del Beneficio San Carlos la mayoría equivalente al 95% asegura que no hay presencia de algún especialista en

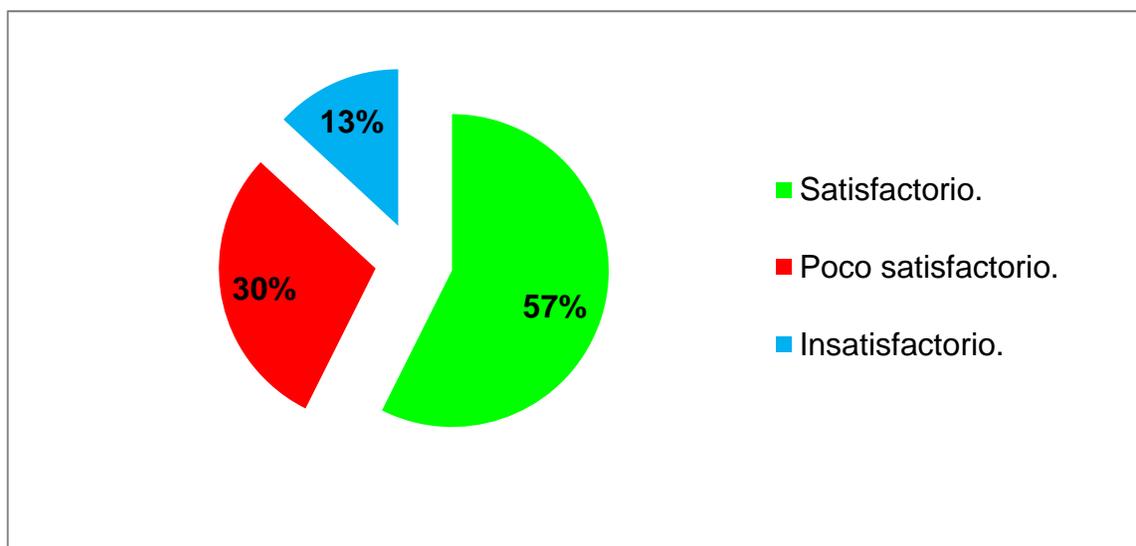
evaluación con sus jefes inmediatos. El 5% dice que siempre hay un especialista con sus jefes inmediatos realizando las evaluaciones.

Por otra parte argumentaba el Gerente Ing. Lino Palacios que no contratan servicios de algún especialista en evaluaciones ya que ellos tienen bien definidos cuales son los parámetros que se van a evaluar tanto a los subordinados como a los jefes de cada área.

Sería bueno que cuando se apliquen las evaluaciones haya un especialista en la materia, esto con el fin de aportar ideas en caso de cualquier deficiencia encontrada. Pero debido a los altos costo que esto lleva algunas empresas no recurren a estas opciones.

Grafica N° 18

Los resultados de su evaluación pasada fueron.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 57% de los encuestados considera que su evaluación pasada fue buena producto que es trabajador que tiene tiempo de laborar para la empresa y esto les ayuda a conocer bien las tareas que se les asignan de acuerdo a su plan de trabajo como anteriormente se mencionaba.

Un 30% del personal afirma que su evaluación pasada fue regular debido a los factores que pueden influir como estudios académicos, el perfil del cargo, conocimientos entre otros.

Otro porcentaje equivalente al 13% expresó que no han tenido evaluación.

En la entrevista realiza los Jefes Inmediatos alegan que esto se debe que tienen poco tiempo de laborar en el beneficio, y dicha empresa tiene estipulado que a los subordinados se les evalúa cumpliendo tres meses de estar laborando y es una evaluación para verificar si el subordinado es competente para pertenecer a esa área y a ese cargo.

Una gran mayoría de los trabajadores expresó sentirse bien con su evaluación pasada, se puede decir, que esto es bueno para la empresa ya que si los trabajadores se sienten bien en las evaluaciones es porque han trabajado de una forma eficiente, además la organización le da la oportunidad de que se autoevalúen, en la mayoría de los casos que ellos se dan es similar a las calificación que les da los jefes inmediatos.

Grafica N° 19

Existencia de formulario para cada trabajador.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 61% de los encuestados asegura que la empresa evalúa con el mismo formulario a todos los subordinados puesto que ellos preguntan en el momento que se les prepara para contestar las preguntas con las que se les evaluara su desempeño.

23% de los subordinados desconoce si la empresa evalúa con el mismo formulario a todo el personal, motivo de ello es que los subordinados son nuevos, o no les motiva conocer la actividad de las evaluaciones o los jefes inmediatos no se lo dan a conocer. Un 16% del personal afirma que para cada subordinado existe un formulario.

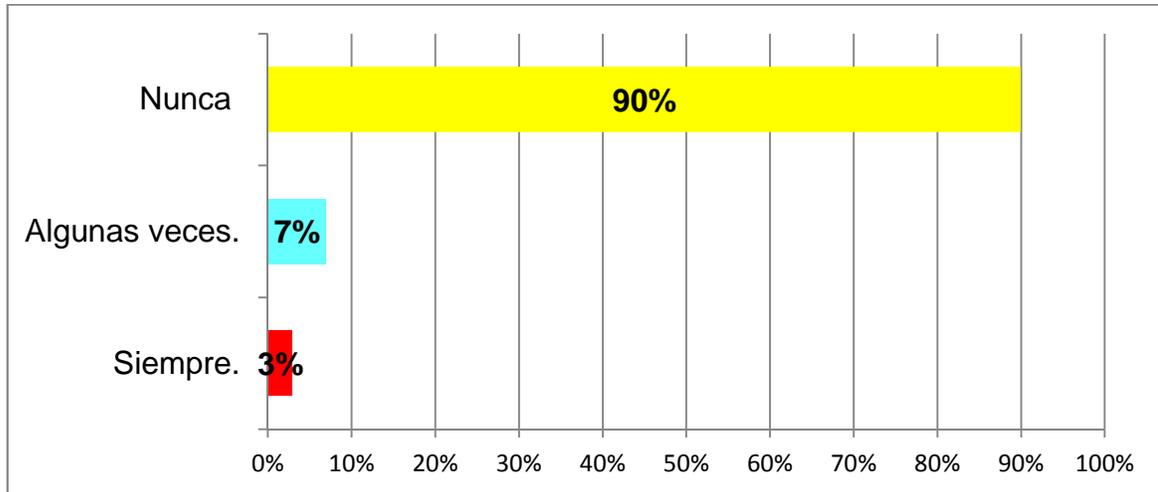
Por medio de la entrevista realiza, al gerente general Ing. Lino Palacios, se conoce que en la empresa existe un solo formulario para evaluar a los subordinados, únicamente cambia el formulario para los jefes inmediatos ya que a ellos se les mide con otros parámetros.

Es importante que aunque los trabajadores tengan poco tiempo de trabajar para esta organización conozcan todas las actividades de la empresa entre ellas si existe formulario de evaluación para cada trabajador ya que esto lo motiva hacer parte de esta familia.

Es necesario que exista un formulario para cada área ya que existen trabajadores que no poseen habilidades académicas, por eso no se deberían de evaluar de la misma forma que se evalúan a los demás áreas. Ejemplo: al área administrativa y el área de almacén no es muy correcto que se les aplique un formulario con la misma información.

Grafica N° 20

Comparan sus habilidades con las de su compañero en las evaluaciones.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Gómez, 2000. Habilidades, refleja las capacidades y técnicas del trabajador, incluyendo características como su inteligencia, capacidades interpersonales y conocimientos del puesto de trabajo.

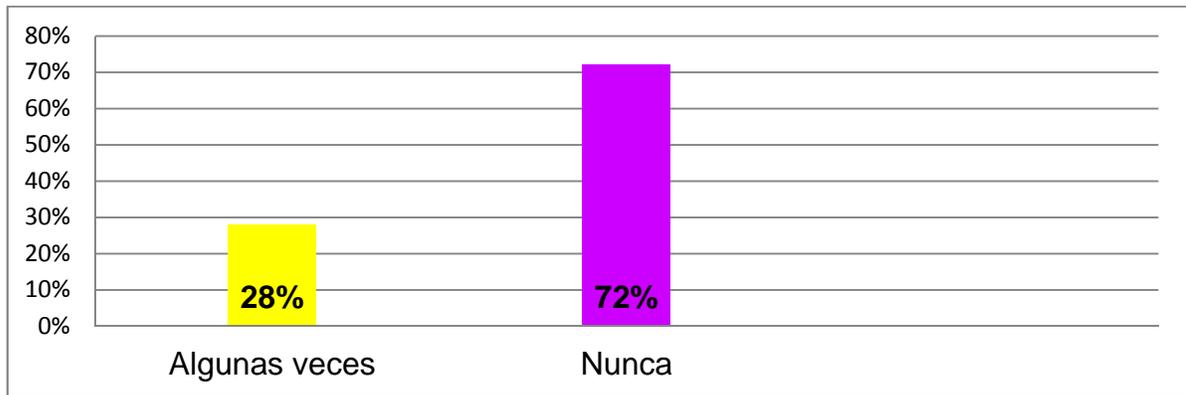
El 90% del personal afirmó que en la evaluación solo se reflejan sus habilidades y no las de sus compañeros, y se sienten seguros y conformes con este sistema de evaluarlos.

El 7% de los subordinados indican que a veces el evaluador compara las habilidades de su compañero con las de él para darle la puntuación de su evaluación. Un 3% de los encuestados asegura que cuando el evaluador les aplica su evaluación comparan sus habilidades con las de sus compañeros, de forma que ellos miren que su compañero es mejor desempeñando sus tareas.

Es necesario que se hagan comparaciones entre los trabajadores con el fin de encontrar al más sobresaliente, pero no es correcto hacerlo de manera pública ya que esto le baja el auto estima a los trabajadores.

Grafica N° 21

En las evaluaciones se hacen comparaciones con un compañero para obtener méritos.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Un porcentaje equivalente al 72% asegura que recibe méritos de acuerdo a su desempeño eficiente individual, tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones.

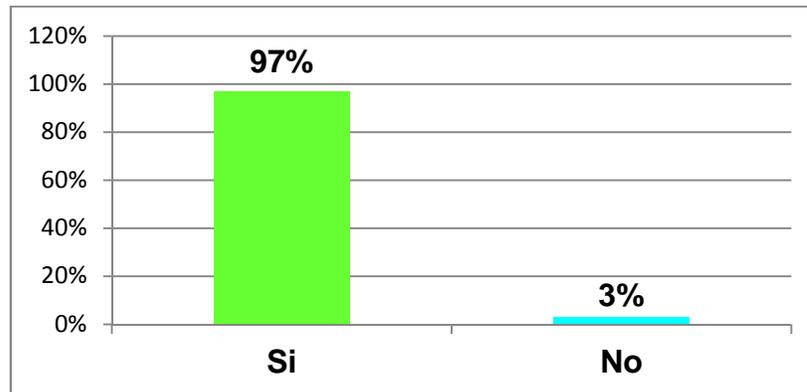
El 28% del personal afirma que algunas veces para recibir méritos por parte de la empresa comparan su desempeño laboral con algún compañero en el momento de ser evaluados.

Parte de los jefes inmediatos aseguran que comparar habilidades entre los trabajadores para obtener méritos les ayuda a que los subordinados se esfuercen más, porque si observan que uno de ellos está siendo recompensado esto los motivara alcanzar un desempeño eficiente.

Se considera que las empresa otorgan merito según el desempeño de cada trabajador, como se desarrollan, si cumple con todas las tareas asignadas, para encontrar al más sobresaliente y así darle méritos, según los jefes inmediatos conceden méritos, pero no en presencia de los subordinados.

Grafica N° 22

Cree que la comunicación con su Jefe es suficiente para alcanzar un buen desempeño.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 97% de los trabajadores afirmo que la comunicación con sus jefes es suficiente para alcanzar el desempeño, por qué desarrollando un buen ambiente laboral tanto con los jefes como los compañeros de trabajo esto hace que se trabaje de una forma más eficiente.

Mientras que un 3% de los trabajadores dijo que no es importante la buena comunicación con su jefe, que lo más necesario para ellos son las capacidades y conocimientos que poseen para ser eficiente en su desempeño laboral.

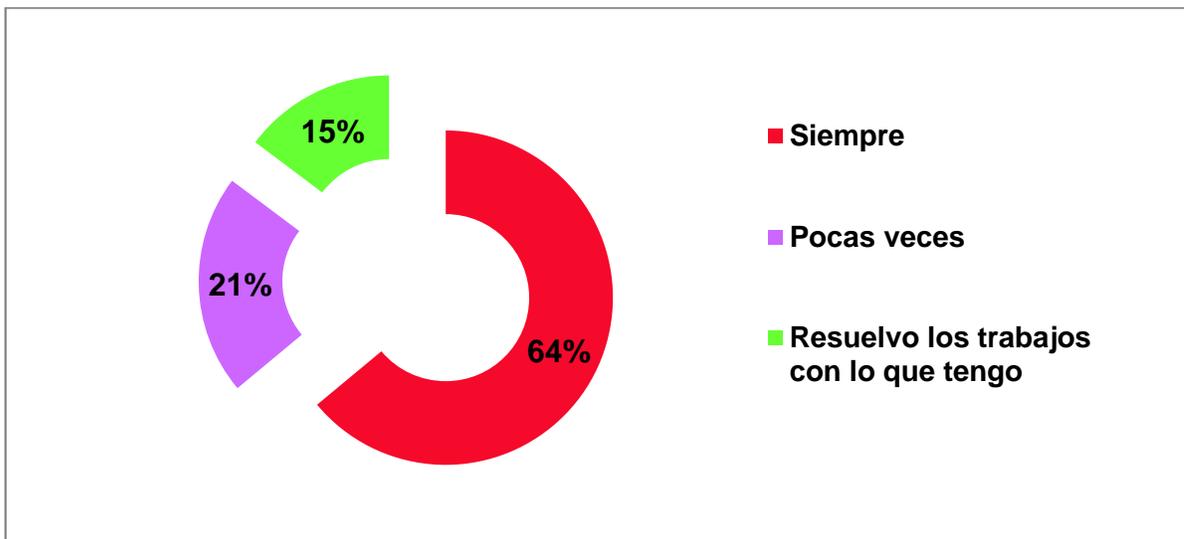
Por otra parte al realizar la entrevista a los Jefes inmediatos argumentan que la comunicación es importante para el buen desempeño laboral, porque le permite al subordinado tener confianza con los jefes en cualquier situación que se presente y darle la oportunidad de proponer soluciones a los problemas y que el trabajador se sienta parte de la empresa.

Dentro de cualquier organización es fundamental la comunicación, ya que es la forma que hay para orientar a subordinados que están al mando de jefes, de no haber una buena declaración la empresa no va a marchar como se espera, el

personal no va a saber, que tarea se le asignara para desempeñarla con eficiencia y de esta manera la institución alcance una excelente productividad.

Grafica N° 23

La empresa le brinda las herramientas necesarias para un buen desempeño.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

El 64% de los trabajadores afirmó que siempre se les brindan las herramientas necesarias para que las tareas asignadas se lleven de una forma eficiente, y de esta manera el trabajador se desarrolle de la forma que la empresa espera de él.

Un 21% de los encuestados mencionó que no se les brinda las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

Un 15% mencionó que resuelven su trabajo con las herramientas que tienen, esto lo hacen para entregar en tiempo y forma la tarea que de les asigno.

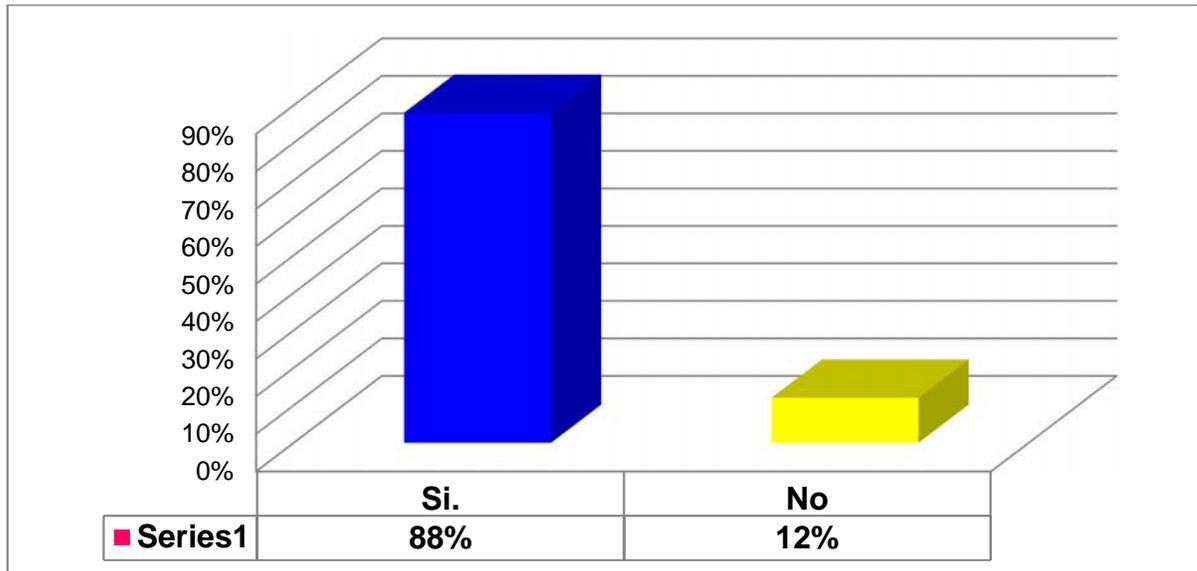
Según las entrevista a los jefes inmediatos el no brindarles siempre las herramientas a los trabajadores se debe que muchas de esas herramientas o piezas de máquinas que necesitan hay que pedir las al exterior o las herramientas se hacen en pedidos estipulados de la empresa para no sobregirarse del

presupuesto a esto se debe que muchas veces los trabajadores tienen que resolver los problemas laborales con los recursos que tienen.

En las observaciones que se hicieron en las instalaciones logramos notar muchos aspectos positivos que influyen para el buen rendimiento entre ellos tenemos: trabajo en equipo, buen ambiente de trabajo, buena comunicación entre los jefes y subordinados, trabajan con herramientas y el equipo necesario, uniformes que les brinda la empresa, orden y coordinación entre los compañeros.

Grafica N° 24

Existen autoevaluaciones.



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada al personal del Beneficio San Carlos Matagalpa, (Angulo Y. & Cantarero I, 2013)

Según Gómez, 2000. La autoevaluación es un proceso mediante el cual los trabajadores se evalúan a sí mismos, permite a los empleados introducir información en el proceso de evaluación, además de ayudarles a profundizar en las causas de los problemas.

Un 88% del personal encuestado del beneficio San Carlos expreso que los jefes inmediatos siempre les permite autoevaluarse, esto con el fin de que ellos se

valoren como se desempeñaron en un periodo de un año como antes mencionábamos, que es el periodo que la empresa lleva a cabo sus evaluaciones.

El 12% de los subordinados indico que la empresa no realiza autoevaluaciones. Como antes mencionábamos es porque tienen poco tiempo de trabajar en la empresa.

Es importante que las empresas conozcan cómo se evalúan los subordinados y posteriormente el jefe inmediato les de la calificación de acuerdo a su plan de trabajo para constatar su desarrollo en la empresa.

No existe un formulario para la auto evaluación todos van con el mismo instrumento que se aplica para las evaluaciones, esto se lleva a cabo minutos antes de que se aplique la evaluación, se considera que la auto evaluación vayan por separado, para evitar confusiones a los trabajadores.

X. Conclusiones.

- El modelo propio que se emplea responde a la empresa, no a las evaluaciones de cada trabajador.
- La planificación del proceso de evaluación se da de forma deficiente, ya que los formularios que se utilizan no son aptos para cada trabajador.
- Se verifico que la empresa no hace uso de los modelos científicos para evaluar a los subordinados.
- Haciendo una valoración de la gestión de los resultados obtenidos en el proceso de la evaluación, se ha identificado que existe una buena interacción entre personal y jefes, la empresa le da seguimiento a los datos recabados de las evaluaciones de los trabajadores para proporcionarles capacitación, entrenamiento y estímulos, en caso de que hayan obtenido una calificación bajo, y se hacen reuniones semanales o quincenales para mejorar el rendimiento.
- Los trabajadores se aplican una autoevaluación, antes que el jefe los evalúe y esto se realiza con el mismo formulario.
- La aplicación de las evaluaciones se realiza anual, trimestral.
- Los trabajadores disfrutan de un ambiente armonioso que les permite lograr el cumplimiento de las tareas asignadas, en la eficiencia del desempeño influye la comunicación.

XI. Recomendaciones.

- Se recomienda que la empresa debe aplicar uno de los modelos científicos para evaluar a cada trabajador.
- La empresa debe ser objetiva para la realización de un formulario, ya que el que el modelo propio de la empresa no responde a la valoración de cada empleado.
- Mantener informados a los subordinados que su evaluación va acorde con su plan de trabajo.
- La organización debe elaborar formularios para la autoevaluación y evaluación de los trabajadores, ya que es incorrecto realizar estas actividades con un solo formulario.
- Todos los subordinados deben conocer cuál es el método que utiliza la empresa para evaluarlos. .

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2000). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Mac Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (1999). Talento Humano. México: Mc Graw - Hill Interamericano S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mexico: Mc Graw Hill Interamericano S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Recursos Humanos. México: Mc Graw Interamericana S.A.
- Chiavenato., I. (1996). Administración de Recursos Humanos . México: Mc Graw-Hill Interamericano S.A.
- Davis, J. N. (2005). Comportamiento Organizacional. Mexico: Mc Graw Hill Interamericano S.A.
- Gómez, R. C. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Prentice Hall Pearson Educación, S.A.
- Idalberto, C. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración . Mexico : Mc Graw Hill Interamericano S.A .
- Keith, J. N. (1998). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mac Graw Hill Interamericano S.A.
- Koontz, H. H. (2007). Una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill Interamericano S.A.
- Mondy, N. R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice - Hall Hispanoamericano, S.A.
- Palacios, I. L. (2013). Gerente General. Beneficio San Carlos - Cisa, Matagalpa., Matagalpa.

Sayles, G. S. (2007). Problemas Humanos de la Administración . México D.F: Prentice Hall Hispanoamericano S.A.

Stephen, G. T. (2007). Principio de Administración . México: Mc Graw Hill Interamericano S.A .

Stephen, R. P. (1994). Comportamiento Organizacional . Mexico: Prentice Hall Hispanoamericano S.A .

Stoner, E. R. (1996). Administración . Prentice Hall Hispanoamericano S.A .

Strauss, L. S. (1981). Problemas Humanos de la Administración. Prentice Hall Hispanoamericano S.A .

Weimer, R. C. (2007). Estadística . Grupo editorial Patria S.A de C.V .

Werther, D. K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas. México D.F : Mc Graw - Hill Interamericano S.A de C.V.

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	APLICADA
Proceso de Evaluación del Desempeño.	Planificación del Proceso de Evaluación de Desempeño.	Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.	Que métodos se utilizan para la evaluación?	Entrevista	Gerente General y Jefes inmediatos.
			Cree que este método es el más adecuado para evaluar a los trabajadores?	Entrevista	Gerente General y Jefes inmediatos.
			El mismo método se usa en general para toda la empresa?	Entrevista	Gerente General y Jefes inmediatos.
			La empresa le da a conocer su plan de trabajo?	Encuesta	Subordinados.
			Cree que lo evalúan mediante su plan de	Encuesta.	Subordinados.

			trabajo? Conoce los métodos de evaluación.	Encuesta.	Subordinados.
		Fijación de la periodicidad de la evaluación.	Cada cuanto se lleva a cabo la evaluación en la empresa? Cuanto tiempo tiene de estar laborando en esta empresa? Por qué cree que es necesario que la empresa haga evaluaciones?	Entrevista y Encuesta Encuesta Encuesta	Gerente General, Jefes inmediatos y Subordinados. Subordinados. Subordinados.
		Entrenamiento de los evaluadores.	De qué forma se prepara al evaluador? Se hacen evaluaciones en general en la	Entrevista. Entrevista.	Gerente General y Jefes inmediatos. Gerente General y Jefes

			organización? Se facilita la información para realizar razonablemente la evaluación a sus subordinados?	Entrevista.	inmediatos. Gerente General y Jefes inmediatos.
		Comunicación y puesta en marcha del plan.	La empresa le da a conocer el periodo de la evaluación con anticipación? Se le explica a los subordinados cómo deben llenar el formulario para no entorpecer la evaluación? Que elementos se toman en cuenta en la	Encuesta. Entrevista. Entrevista.	Subordinados. Gerente General y Jefes inmediatos. Gerente General y Jefes inmediatos.

			evaluación? A los jefes inmediatos quien les realiza la evaluación? Los resultados de la evaluación se les da a conocer a los trabajadores? Como es la comunicación en el área?	Entrevista Entrevista. Observación Directa.	Jefes inmediatos. Gerente General y Jefes inmediatos. Áreas de campo.
		Recepción del formulario de evaluación.	De qué forma se hace la recepción de los formularios de la evaluación?	Entrevista	Gerente General y Jefes inmediatos.
		Entrevista de evaluación.	De qué forma se verifican los resultados de la evaluación? Los resultados	Entrevista. Encuesta	Gerente General y Jefes inmediatos. Subordinado

			<p>obtenidos se comparan con el plan de trabajo?</p> <p>Cuando tiene deficiencia en el área que se desempeña que medidas toman?</p>	Encuesta	Subordinados.
		Informe final de evaluación.	Al final de la evaluación como lo estimulan?	Encuesta.	Subordinados.
	Métodos tradiciones de Evaluación del desempeño.	Método mediante Escala Grafica.	<p>Cómo calificaría su desempeño en la empresa?</p> <p>En cuales de los siguientes indicadores cree usted que lo evalúan con escala de puntuación?</p> <p>Coordina sus actividades antes de</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta.</p> <p>Observación directa.</p>	<p>Subordinados.</p> <p>Subordinados.</p> <p>Área de campo.</p>

			<p>iniciarlas?</p> <p>Como es la disciplina labora en el área?</p> <p>Cuando desconoce una tarea asignada a que recurre?</p>	<p>Observación Directa.</p> <p>Encuesta.</p>	<p>Área de campo.</p> <p>Subordinados.</p>
		Método de elección forzosa.	<p>El jefe inmediato tiene dificultad para tratar con los subordinado?</p> <p>Se pierde el tiempo en cosas sin importancia?</p> <p>Los resultados de la evaluación lo comparan con las metas que se le establecen al trabajador.</p>	<p>Observación Directa.</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta.</p>	<p>Área de campo.</p> <p>Área de campo.</p> <p>Jefes inmediatos.</p>

			Cree usted que su evaluación fue?	Encuesta.	Subordinados.
		Método de investigación de campo.	Cuando lo evalúan además de su jefe inmediato hay un especialista en evaluación?	Encuesta.	Subordinados.
			Cuando su desempeño es deficiente el evaluador que propicia conocer?	Encuesta.	Subordinados.
			Como fue el resultado de su evaluación pasada?	Encuesta.	Subordinados.
			Para cada trabajador existe un formulario?	Encuesta.	Subordinados.
			Las evaluaciones	Entrevista	Jefes inmediatos.

			las realiza con algún especialista en la materia?		
		Método Mediante incidente crítico.	Registra los hechos positivos y negativos de los subordinados? En el momento de la evaluación toma en cuenta esos registros? Es notoria la presencia del jefe inmediato?	Entrevista. Entrevista. Observación directa.	Jefes inmediatos. Jefes inmediatos. Área de campo.
		Método de comparación de pares.	Cómo son las evaluaciones? Cuando le realizan la evaluación comparan sus habilidades con las de su compañero? En las	Encuesta. Encuesta. Encuesta.	Subordinados. Subordinados. Subordinado

			<p>evaluaciones se hacen comparaciones con un compañero para obtener méritos?</p> <p>Supervisa cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?</p>	Encuesta.	S. Subordinados.
	Gestión del rendimiento de los empleados.	Gestión del rendimiento	<p>Cada cuanto se reúne con sus subordinados para saber cómo está el rendimiento?</p> <p>En que se enfoca para mejorar el rendimiento?</p> <p>Usted como evaluador le interesa dar a</p>	Entrevista. Entrevista.	Gerente General y Jefes inmediatos. Gerente General y Jefes inmediatos.
		Análisis y retroalimentación del rendimiento.		Entrevista.	Jefes inmediatos.

			conocer las deficiencias para encontrar soluciones?		
			Cuanto tiempo dura el entrenamiento de un evaluado?	Entrevista.	Gerente General y Jefes inmediatos.
		Mejora del rendimiento.	Cree que la comunicación con su jefe es eficiente para alcanzar un buen desempeño?	Entrevista.	Jefe Inmediato.
			La empresa le brinda las herramientas necesarias para un buen desempeño?	Encuesta.	Subordinados.
		Investigación de las causas de los problemas de rendimiento.	Existen autoevaluaciones en la empresa.	Encuesta.	Subordinado .
			Cuáles cree	Entrevista.	Gerente

			que son las causas que influyen en el bajo rendimiento?		General y Jefes inmediatos.
		Como mejorar el proceso de determinación de las causas del rendimiento.	Hay coordinación de los trabajadores en cada área? Cuáles cree que son las causas del bajo rendimiento?	Observación Directa, Entrevista. Entrevista.	Área de campo. Gerente General y Jefes inmediatos.
		Dirigir la atención a las causa del problema.	Como se le pueden dar solución a los problemas? Supervisa cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?	Encuesta Entrevista.	Gerente General y Jefes inmediatos. Área de Secado mecánico, trillo y Mantenimiento.
		Desarrollar un plan de acción y delegar en los	Como Influye	Encuesta Entrevista.	Gerente

		trabajadores para llegar a una solución.	la comunicación en el rendimiento de los trabajadores?		General y Jefes inmediatos.
		Orientar la comunicación hacia el rendimiento.	La empresa le brinda las herramientas necesarias para un buen desempeño.	Encuesta.	Subordinados.
			Por qué es necesario que la comunicación se oriente al rendimiento?	Entrevista.	Gerente General y Jefes inmediatos.

Anexo N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FAREM – MATAGALPA



ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL BENEFICIO SAN CARLOS

Estimados trabajador somos estudiantes de V año de Administración de Empresa de la UNAN Farem Matagalpa. Estamos llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar la aplicación del proceso de Evaluación del desempeño laboral, por lo que se le pide nos proporcione información benéfica para nuestra investigación. De ante mano le agradecemos su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES.

Sexo: Mujer ____ Hombre ____

Edad: _____

Cargo: _____

II. ORIENTACION.

Lea cuidadosamente las preguntas que a continuación se le presenta marquen con una X la respuesta de mayor agrado para usted o que se ajuste a su criterio.

1. ¿En qué área de la empresa labora?

2. ¿La empresa le da a conocer su plan de trabajo?
a. Si _____ b. No _____ c. Pocas veces _____ d. Nunca _____
3. ¿Cree que lo evalúan mediante su plan de trabajo?
a. Siempre _____ b. Nunca _____
b. Lo desconozco _____
4. ¿Usted como trabajador conoce de los métodos de evaluación?
a. Si _____ b. No _____
5. ¿Cada cuánto se lleva a cabo la evaluación de desempeño en esta empresa?
a. Semestral: _____ b. Anual: _____
c. Otra especificación _____
6. ¿Cuánto tiempo tiene de laboral para esta empresa?

7. ¿Por qué cree que es necesario que la empresa haga evaluaciones?

8. ¿La empresa le da a conocer el periodo de la evaluación con anticipación?
a. Siempre _____ b. Nunca _____
9. ¿Los resultados obtenidos se comparan con el plan de trabajo?
a. Sí _____ b. No _____ c. Lo desconozco _____
10. ¿Cuándo tiene deficiencia en el área que se desempeña que medidas toman?
a. Capacitaciones _____ b. Entrenamiento _____ c. Asesoría _____
d. Cambio de Área _____ e. Despido _____ f. Otras opciones _____

13. ¿Al final de la evaluación como lo estimulan?

- a. Bono _____ b. Reconocimiento _____ c. Capacitación _____
d. Asenso _____ e. Otras opciones _____

14. ¿Cómo calificaría su desempeño en la empresa?

- a. Eficiente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Ineficiente _____

15. ¿En cuáles de los siguientes indicadores cree usted que lo evalúan con escala de puntuación? Responda su pregunta según su área.

Área de trabajo.	Indicadores.			
	Excelencia	Relaciones interpersonales.	Gestor de Talento	Cooperación.
Recepción y Secado natural.				
Secado mecánico.				
Trillo y escogido.				
Almacén.				
Mezcla y Embarque.				
Mantenimiento.				
Seguridad.				
Control de Calidad.				
Administración.				

17. ¿Cuándo desconoce una tarea asignada a que recurre?

- a. Libros _____ b. Internet _____ c. Profesores _____
d. Compañeros de trabajo _____ e. Jefe _____

18. ¿Cree usted que su evaluación fue?

- a. Muy eficiente. _____ b. Eficiente _____ c. Poco eficiente _____
d. Ineficiente _____

19. ¿Cuándo lo evalúan además de su jefe inmediato hay un especialista en evaluación?

- a. Siempre _____ b. Nunca _____
d. Otras Opciones _____

20. ¿Cómo fue el resultado de su evaluación pasada?

- a. Buena _____ b. Regular _____
b. Mala _____

21. ¿Para cada trabajador existe un formulario de evaluación?

- a. Sí _____ b. No _____ c. Lo desconozco _____

22. ¿Cómo son las evaluaciones?

- a. Individual _____ b. En pareja _____ c. Grupal _____

24. ¿Cuándo le realizan la evaluación comparan sus habilidades con las de su compañero?

- a. Si _____ b. No _____ c. Algunas veces _____

25. ¿En las evaluaciones se hacen comparaciones con un compañero para obtener méritos?

- a. Siempre _____ b. Algunas veces _____ c. Nunca _____

Nota: Esta pregunta es únicamente para el área de: Secado Mecánico, Trillo y escogido, Mantenimiento.

26. ¿Supervisa cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?

a. Sí _____ b. No _____

27. ¿Cree que la comunicación con su jefe es eficiente para alcanzar un buen desempeño?

a. Sí _____ b. No _____

28. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para un buen desempeño?

a. Siempre _____ b. Pocas veces _____

c. Resuelvo los trabajos con lo que tengo _____ d. Nunca _____

29. La empresa le da la oportunidad de autoevaluarse?

Siempre _____ Nunca _____

ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FAREM – MATAGALPA



Entrevista a los Jefes Inmediatos.

Estimados Supervisor somos estudiantes de V año de Administración de Empresa de la UNAN Farem Matagalpa. Estamos llevando a cabo una investigación con la finalidad de analizar la aplicación del proceso de Evaluación del desempeño laboral, por lo q se le pide nos proporcione información benéfica para nuestra investigación. De ante mano le agradecemos su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES.

Nombre y apellido del entrevistado: _____

Profesión: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Cada cuánto se lleva a cabo la evaluación en la empresa?

2. ¿Qué métodos se utilizan para la evaluación?

3. ¿Cree que este método es el más adecuado para evaluar a los trabajadores?

4. ¿El mismo método se usa en general para toda la empresa?

5. ¿De qué forma se prepara al evaluador?

6. ¿Se hacen evaluación en general en la organización?

7. ¿Se facilita la información para realizar razonablemente la evaluación a sus subordinados?

8. ¿Se le explica a los subordinados cómo deben llenar el formulario para no entorpecer la evaluación?

9. ¿Qué elementos se toman en cuenta en la evaluación?

10. ¿A los jefes inmediatos quien les realiza la evaluación?

11. ¿Los resultados de la evaluación se les da a conocer a los trabajadores?

12. ¿De qué forma se hace la recepción de los formularios de la evaluación?

13. ¿De qué forma se verifican los resultados de la evaluación?

14. ¿Los resultados de la evaluación lo comparan con las metas que se le establecen al trabajador?

15. ¿Las evaluaciones las realiza con algún especialista en la materia?

16. ¿Registra los hechos positivos y negativos de los subordinados?

17. ¿En el momento de la evaluación toma en cuenta esos registros?

18. ¿Cada cuánto se reúne con sus subordinados para saber cómo está el rendimiento?

19. ¿En que se enfoca para mejorar el rendimiento?

20. ¿Usted como evaluador le interesa dar a conocer las deficiencias para encontrar soluciones?

21. ¿Cuánto tiempo dura el entrenamiento de un evaluado?

22. ¿Cuáles cree que son las causas que influyen en el bajo rendimiento?

23. ¿Cómo se le pueden dar solución a los problemas?

24. ¿Cómo influye la comunicación en el rendimiento de los trabajadores?

25. ¿Por qué es necesario que la comunicación se oriente al rendimiento?

ANEXO N° 4

Guía de Observación

Área de trabajo _____

N°	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI / Bueno	NO / Mala	A Veces / Regular	
1	Los subordinados trabajan con dedicación.				
2	Trabajan en equipo.				
3	Como es el ambiente de trabajo.				
4	El jefe inmediato tiene dificultad para tratar con los subordinados.				
5	El jefe inmediato tiene buena presentación personal.				
6	Es notoria la presencia del Jefe Inmediato.				
7	Como es la comunicación en el área.				
8	El subordinado está en su área en el horario de trabajo.				
9	Cuentan con las herramientas de trabajo.				
10	Hay coordinación de los trabajadores en cada área.				
11	El área es ordenada.				

ANEXO Nº 6

**MODELO DEL INSTRUMENTO QUE APLICA LA EMPRESA
USANDO LA TÉCNICA DE ESCALA GRÁFICA.**



Evaluación Anual Posiciones Encargados - Supervisores	Versión 2
---	-----------

Nombre del Evaluado

Puesto

Jefe Inmediato

Puesto

Área

Fecha

Criterios de Evaluación

Alto	Constante presencia del comportamiento en su gestión. Lo manifiesta siempre.	Bajo	Baja presencia del comportamiento en su gestión. (Lo presenta en pocas ocasiones)
Medio	Media presencia del comportamiento (Lo presenta de manera frecuente)	Inexistente	Carece del Comportamiento
		No Aplica	No requiere el comportamiento en su gestión.

EXCELENCIA				
Demuestra calidad de trabajo, pro actividad, seguimientos a políticas y procedimientos así como prontitud en la resolución de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.	Auto Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Auto Evaluación (Calificación)	Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Evaluación (Calificación)
Demuestra orden, calidad y efectividad en las tareas y		No Aplica		No

funciones asignadas.			Aplica
Cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma, superando los posibles obstáculos.		No Aplica	No Aplica
Desempeña sus funciones, tareas o actividades de acuerdo a las políticas, procedimientos e instrucciones dadas.		No Aplica	No Aplica
Busca oportunidades para mejorar sus métodos de trabajo.		No Aplica	No Aplica
Demuestra iniciativa, sentido de urgencia y pro actividad en los trabajos encomendados.		No Aplica	No Aplica
Demuestra capacidad técnica para cumplir con los objetivos y funciones del puesto.		No Aplica	No Aplica
Muestra sentido de urgencia al resolver problemas o solucionar asuntos y/o preocupaciones de los clientes internos y externos.		No Aplica	No Aplica

RELACIONES INTERPERSONALES/DIVERSIDAD				
Promueve el desarrollo entre su equipo de trabajo; evalúa precisamente fortalezas y debilidades; provee feedback constructivo.	Auto Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Auto Evaluación (Calificación)	Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Evaluación (Calificación)
Intercambia ideas con los miembros de su equipo y otras áreas para el logro de los resultados. Se comunica y expresa de una forma clara brindando información		No Aplica		No Aplica

de manera oportuna.				
Logra la aceptación de las iniciativas y cambios que propone, manteniendo y cultivando las buenas relaciones con el entorno.		No Aplica		No Aplica
Integra diferentes ideas, perspectivas y opiniones de los demás.		No Aplica		No Aplica
Acepta, respeta y valora la diversidad de ideas, opiniones, culturas y costumbres.		No Aplica		No Aplica
<i>Comentarios Adicionales</i>				

GESTOR DE TALENTO				
Gestiona y garantiza herramientas, equipos y conocimientos para los miembros de su equipo. Retira a las personas no apropiadas para la organización.	Auto Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Auto Evaluación (Calificación)	Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)	Evaluación (Calificación)
Gestiona y garantiza las herramientas y equipos que		No Aplica		No Aplica

los miembros de su área requieren para el buen cumplimiento de sus labores diarias (Uso de equipos de protección, herramientas de trabajo, entre otros).				
Identifica las necesidades de capacitación que su equipo requiere y realiza las gestiones necesarias para cubrirlas.		No Aplica		No Aplica
Motiva y reconoce a los miembros de su equipo cuando la ocasión lo amerita.		No Aplica		No Aplica
Retira a las personas que no son apropiadas para la organización.		No Aplica		No Aplica

Comentarios Adicionales

COOPERACIÓN /COMPROMISO				
<p>Se gana el respeto y la confianza cumpliendo sus compromisos. Actúa de manera honesta, integra y responsable en todo momento. Promueve la cooperación y el trabajo en equipo y alineando su comportamiento con los valores y la visión compartida.</p>	<p>Auto Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)</p>	<p>Auto Evaluación (Calificación)</p>	<p>Evaluación (Valor cerrado 0 - 100)</p>	<p>Evaluación (Calificación)</p>
<p>Gana el respeto y la confianza tanto de superiores, colegas y terceros, cumpliendo sus compromisos. Actúa de manera honesta, integra y responsable en todo momento.</p>		<p>No Aplica</p>		<p>No Aplica</p>
<p>Promueve la cooperación y el trabajo en equipo dentro de su área y Unidad de Negocio.</p>		<p>No Aplica</p>		<p>No Aplica</p>
<p>Es flexible y se adapta a los cambios que la organización realiza. Promueve en su equipo una actitud proactiva hacia el cambio.</p>		<p>No Aplica</p>		<p>No Aplica</p>
<p><i>Comentarios Adicionales</i></p>				

ANEXO Nº 7

ESLOGAN DEL BENEFICIO SAN CARLOS.

AMERICAS	
	
United States Mercon Coffee Corporation	
	
Honduras CIGRAH	Nicaragua CISA Exportadora
EUROPE	
	
Barcelona Mercon Europe	
ASIA	
	
Vietnam Mercon Asia	Vietnam Mercafe Vietnam

Anexo N° 8

1. Personal del beneficio San Carlos por Sexo.

Sexo	
Masculino.	92 %
Femenino	8 %

De los trabajadores encuestados en el beneficio San Carlos el 92 % pertenece al sexo masculino, y el 8 % restante al sexo femenino donde la mayoría pertenece al área administrativa, por medio de las observaciones aplicadas en la empresa se pudo constatar que predomina el sexo masculino, esto se debe a los tipos de trabajos que se desempeñan los cuales en su mayoría necesitan de mucha fuerza física.

2. Edades de los trabajadores del beneficio San Carlos.

Edades.	Porcentaje.
20-30	52 %
31-40	36 %
41-50	10 %
51-60	2 %

El 52 % de los trabajadores son jóvenes que oscilan entre los trabajadores de 20-30 años en las diferentes áreas de las empresas.

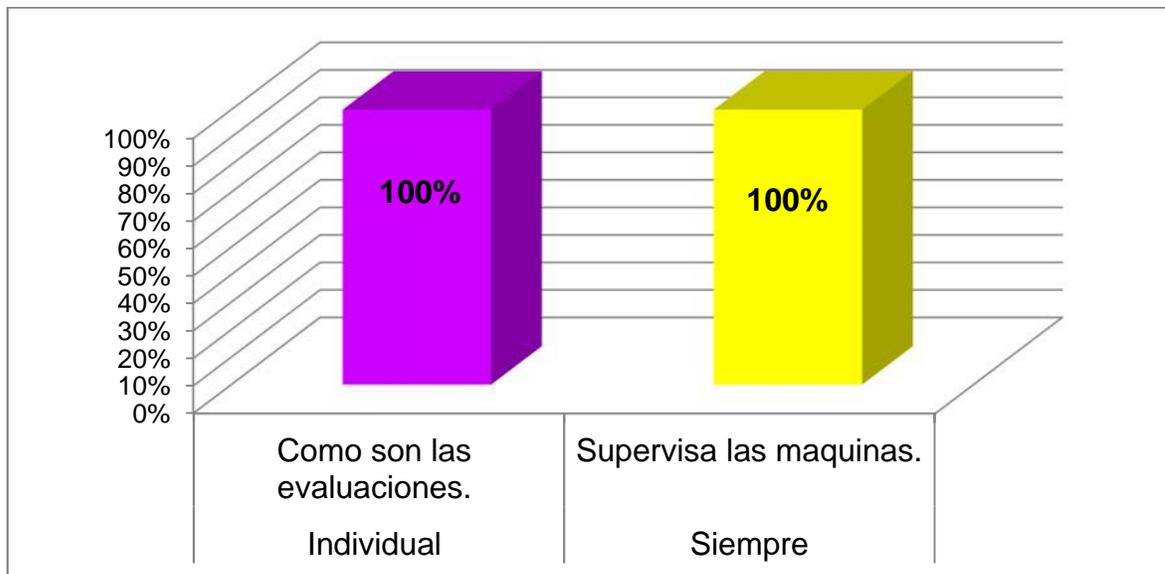
El 36 % se encuentra entre las edades de 31- 40 años. El 10 % de los trabajadores oscila entre las edades entre 41-50 años y una minoría del 2 % para las edades entre 51-60.

A través de las observaciones que se aplicaron en la empresa se pudo constatar que prevalece mucho personal joven en todas las áreas de la empresa, y el

personal más antiguo se encuentra en el área administrativa y el área de control de calidad.

Anexo N° 9

3. Aplicación de las evaluaciones y supervisión de maquinarias.



Al aplicar la encuesta a los trabajadores el 100% afirma que las evaluaciones se realizan de forma individual y al constatarlo con los jefes inmediatos confirman que son individuales, porque de esta forma pueden evaluar el desempeño y desarrollo de cada trabajador de acuerdo a su plan de trabajo.

El 100% del personal del secado mecánico, trillo y mantenimiento expreso que supervisan cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabajan, puesto que si no supervisan de una forma correcta esto les traería contratiempo mayores que afectarían todo el proceso de producción.

ANEXO Nº 10

MODELO

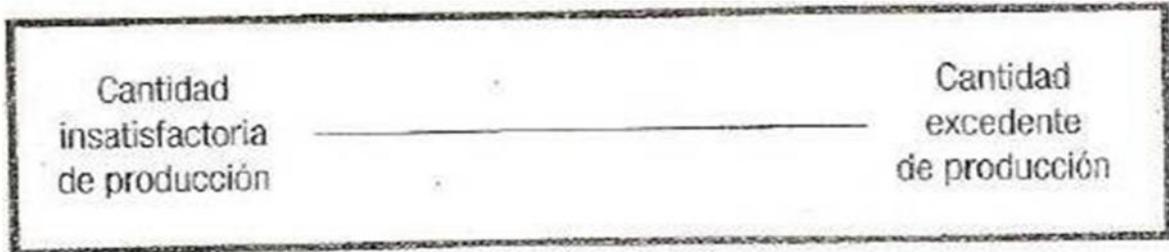
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

ANEXO Nº 11

MODELO

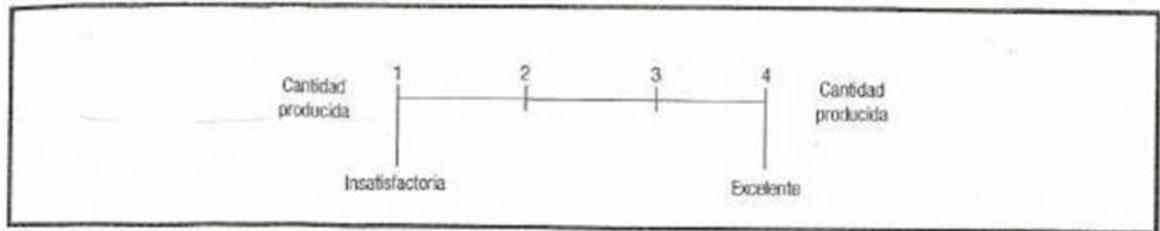
ESCALA GRÁFICAS CONTINUAS



ANEXO Nº 12

MODELO

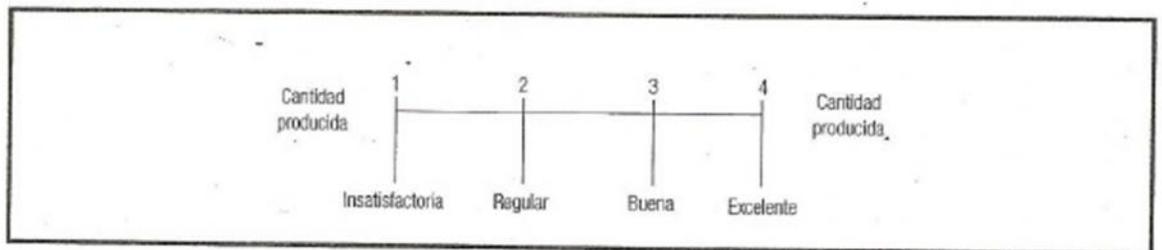
ESCALA GRÁFICAS SEMICONTINUAS



ANEXO Nº 13

MODELO

ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS



ANEXO Nº 14

MODELO

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado -----

Cargo ----- Sección -----

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apanencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

ANEXO Nº 15
MODELO
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR INVESTIGACIÓN DE
CAMPO

Evaluación de desempeño
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?
2. El desempleado fue:
¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?

Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

ANEXO Nº 16
MODELO
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR INCIDENTES CRÍTICOS.

Evaluación de desempeño
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
-------------------------------------	-------------------------------------

Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente
---	--

