

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL "SIMÓN RODRÍGUEZ"
DECANATO DE POST-GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CONSULTORIA DE LA EMPRESA
PERFIL ADMINISTRATIVO CONSULTORES

Equipo de Consultores:

Saavedra Fanny
Zerpa Iraisa
Guevara Gertrudis
Labrador Héctor
Peña Luis
Pérez Juan Carlos

Coordinadora de Proyecto:

Prof. Ana Osorio

Caracas Julio de 2007

CONTENIDO

	Pág.
Determinación del Problema.....	5
Objetivo que espera el Cliente del Sistema de Administración del Desempeño..	7
Metodología.....	7
Modelo de Comparación de Factores con Base a una Escala de Juicio.....	8
Modelo de Administración por Objetivos.....	9
Objetivos del Sistema de Administración del Desempeño.....	10
Identificación de Responsabilidades del Sistema.....	10
Normas Generales o Políticas de Desempeño.....	12
Principio Básico.....	12
Consideraciones Generales.....	13
Consideraciones Específicas.....	13
Fases del proceso de Evaluación del Desempeño.....	14
Formulario de Evaluación del Desempeño.....	17
Tabulación de los Resultados.....	27
Presentación de los Resultados.....	28
Modelo de Reporte al Evaluado.....	30
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	33

INTRODUCCION

En La actualidad empresarial del mundo globalizado, los sistemas de administración del desempeño se hacen cada vez más necesarios, tanto como para determinar que está sucediendo en lo interno, como lo que sucede con nuestros trabajadores en el exterior, con el trato que le dan a los clientes.

En el presente trabajo se hace el diseño de un Sistema de Administración del Desempeño, solicitado por la Empresa “Perfil Administrativo Consultores”, quienes a además de no contar con la experticia en el campo de la Administración de Recursos Humanos, presentan una acentuada pérdida de clientes, durante el último año.

Durante el desarrollo de diseño del Sistema en primer lugar identificaremos cuales son los síntomas o causas que generan el problema, a los fines de determinar cual es el modelo de evaluación que mejor se adapte a las exigencia de la empresa y que permita minimizar el problema.

De igual manera identificaremos la metodología a utilizar, delineando el objetivo que el cliente espera del Sistema de Administración del Desempeño y expondremos las razones para la escogencia del modelo o modelos a implantar en la empresa y los motivos del descarte de aquellos que consideramos no se adecuan a la misma, para ello es necesario conocer el tipo de cultura que predomina en la organización, además de la cultura de gestión humana, los problemas que estén asociados al desempeño y las expectativas del cliente.

Luego del análisis sistemático de cada modelo en particular, el equipo de consultores decidió emplear un sistema mixto de evaluación, donde se aplicarán un modelo tradicional de Comparación por Factores, con Base a una Escala de Juicio, con la particularidad que se le aplicará una primera corrida a los clientes al momento de la implantación en la empresa, con la finalidad de recabar información vital, de cómo es el trato que reciben de los Consultores.

El segundo modelo que compone este sistema mixto es el de Evaluación por Objetivos, en el cual se diseñarán los objetivos de desempeño individual, asignándole un peso específico a cada ítem, lo cual permita identificar si se cumplen estos objetivos y si éstos se compaginan con lo organizacionales.

Así mismo diseñaremos los objetivos del sistema a implantar, identificaremos los responsables de de cada acción dentro del sistema a implantar, donde nuestra empresa consultora fungirá como asesora en aquellos niveles que corresponda apoyo y entrenamiento, describiremos las normas generales o políticas de desempeño, además de los principios básicos que sustentan el Sistema de Administración del Desempeño a implantar.

Dentro de este marco de ideas se explicarán detalladamente las fases del proceso de Evaluación del Desempeño y las consideraciones generales y específicas necesarias para poner en marcha todo el sistema, haciendo algunas recomendaciones a la empresa para que estructure un programa de capacitación y otorgar bonificaciones a sus consultores teniendo en consideración los criterios empresariales de economía y presupuesto.

Finalmente se diseñará el instrumento mixto a implantar en la empresa, con un modelo de tabulación de los resultados obtenidos, modelo presentación de los mismos a la alta gerencia, así como el modelo de reporte de resultados al evaluado.

Determinación del Problema:

La empresa Perfil Administrativo Consultores, tiene como objetivo primordial la de prestar servicios de alta calidad en las áreas financiera, tributaria, legal y gerencial a empresas y organizaciones pertenecientes a los sectores públicos y privados.

Cuenta con oficinas en seis ciudades de Venezuela (Caracas, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Puerto la Cruz y Puerto Ordaz), es miembro de la trasnacional Consulting International dedicadas al ramo de Contadores Públicos y Consultores Gerenciales en cuatro regiones del mundo, que agrupa firmas dedicadas a este ramo en 60 países.

Perfil Administrativo Consultores, emplea a un aproximado de 110 personas, entre profesionales graduados y estudiantes universitarios del último año de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Derecho, Técnicos en Organización y Sistemas, entre otras, parte de este personal es captado en ferias de empleo y de las principales universidades nacionales.

Sin embargo la empresa no cuenta con una oficina o departamento que se encargue de la administración de los recursos humanos que laboran en la empresa, aunque la función administrativa se centraliza en la jefatura de Contabilidad, para cubrir el servicio de cancelación de nómina, mientras los procesos de elección de personal, clima y bienestar social, depende de una Coordinadora Integral y la capacitación del los consultores depende directamente del área de consultoría con la programación de cursos obligatorios.

La empresa Perfil Administrativo Consultores, ha evidenciado desde inicios del año anterior, una disminución significativa en las actividades y tiene reportes de las regiones que demuestran reducciones en los ingresos de honorarios por consultoría, además de la pérdida de clientes de la firma.

A pesar que la organización a sugerencia de sus clientes, quienes les manifestaron que deberían mejorar la calidad del servicio y actualizarse en las prácticas del negocio fiscal, tributario y legal, a raíz de esto, la empresa realizo reentrenamiento de personal, el cual

contribuyó a mejorar parte del problema, se pudo evidenciar que más que un problema de experticia técnica, se debía a la actitud asumida por los asesores frente a los clientes.

Este problema puede ser ocasionado por la evidencia de estas causas y/o síntomas que a continuación mencionamos:

- ✓ Se pudo evidenciar que la empresa tiene definida su Misión, su filosofía y la Visión a futuro de la Empresa, aunque no se pudo determinar si ésta es conocida por sus empleados.
- ✓ No existe una unidad o departamento que se encargue de la gestión de los recursos humanos y al parecer existen tres unidades que se reparten la función administrativa de recursos humanos, esto influye en la unidad de criterio que debe existir entre los subsistemas de recursos Humanos tales como, Reclutamiento y Selección, Remuneración y Capacitación, que permita desarrollar una efectiva administración del desempeño.
- ✓ Se pudiera inferir que no existe promoción y ascenso del personal profesional que ya presta servicios en la empresa, cuando especifican que captan su personal de los estudiantes de los últimos años de la universidad, esta situación pudiera considerarse relevante para implantar un sistema de administración de desempeño, debido a que permitiría determinar el comportamiento del personal de Consultoría de cara al cliente y la actitud en la forma como realizan su trabajo y estimular mediante promoción y ascenso al los mejores consultores.
- ✓ Aunque al parecer existe un sistema de evaluación relacionado con la descripción de puestos de trabajo, este sistema se encuentra desactualizado, no hay claridad en lo que aspectos se pretenden evaluar, quien realiza la evaluación, quienes son los evaluados.
- ✓ No se pudo determinar si existen incentivos a los profesionales por los logros alcanzados en el desempeño de sus funciones, pero por la actitud de asesores de cara al cliente pudiera estar evidenciando un síntoma de descontento en el clima organizacional

Objetivo que Espera el Cliente del Sistema de Administración del Desempeño:

Obtener información confiable de cómo es la actitud de los consultores con los clientes, además de mantener un feedback periódico con ellos e identificar fortalezas y debilidades de sus empleados a objeto de realizar los correctivos pertinentes.

Metodología.-

El desarrollo del personal en la administración de recursos Humanos es un proceso importante para el crecimiento organizacional, entendiendo el concepto de desarrollar el personal como el esfuerzo continuo y planeado de una organización, mejora de los niveles de competencia de sus trabajadores e incrementa el desempeño organizacional, adaptándolo para estar al día a medida que la organización cambia y crece.

La empresa Perfiles Administrativos Consultores es una empresa mediana, tomando en cuenta que emplea un aproximado de 110 personas entre profesionales graduados y estudiantes universitarios en el último año de las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Técnicos en Organización y Sistemas entre otros.

Basado en las necesidades y requerimientos de la empresa, se diseñará un sistema de evaluación del desempeño, apoyándonos de la siguiente metodología:

Luego de una profunda discusión entre los consultores de nuestra empresa se decidió emplear un modelo mixto de evaluación en la empresa Perfil Administrativo Consultores, aplicando dos modelos de Evaluación del Desempeño, para lo cual nos basaremos en un modelo tradicional de Comparación de Factores con base a una Escala de Juicio, el cual se aplicará a los clientes en una primera corrida para pulsar su opinión, y luego a los trabajadores y el modelo de administración por objetivos los cual se implantará en la empresa.

Modelo de Comparación de Factores con base a una Escala de Juicio: Se pretende con este modelo recopilar información de los clientes de la empresa, en una primera corrida, relacionado como es la relación consultor – cliente, de la información suministrada y recogida con este instrumento se ajustará y se aplicará a los consultores de la empresa Perfiles Administrativos Consultores; esto resultaría útil, ya que en su momento la organización captó de sus clientes información sobre parte del problema que venían confrontando con los consultores, como evidenciamos la empresa intentó compensar la pérdida de clientes mediante la capacitación de los consultores en las áreas Tributaria y Fiscal

Sin embargo, analizando en profundidad el caso citado, pudimos notar que el problema, no era de experiencia y conocimientos técnicos, sino que evidenciamos un problema de actitud de los consultores de cara al cliente, por lo que consideramos que con la aplicación el modelo de Comparación de Factores con Base a una Escala de Juicio, permitirá precisar cuales son las actitudes de los consultores, que los clientes consideran generan el problema.

Para la aplicación de este modelo en la empresa Perfiles Administrativos Consultores, se realizará una corrida a los clientes de la empresa, con especial énfasis en la Zona Metropolitana y Central, ya que en éstas se evidencia en mayor proporción la pérdida de negocio.

Este modelo es de fácil implantación, ya que se pueden utilizar factores descriptivos con cinco escalas o grados de logros, evitando presentar definiciones y tratando de adaptar las descripciones a las funciones de los consultores y el nivel de logro ideal será definido por los clientes.

Se diseñará el instrumento definiendo los factores que intervienen y se detallará el instructivo de dicho sistema, especificándose paso a paso y de manera ilustrada lo que se deberá hacer y se minimizaran las dificultades que pudieran existir.

Para el diseño del instrumento se tomarán en cuenta los factores de los cuales se desprenderán los ítems que mejor expliquen cuales son los que propician la pérdida de clientes, estos factores son: Actitudes, Habilidades, Conocimientos y Responsabilidad.

Administración por Objetivos: Aunque requiere de una gran madurez organizacional y planificación global, la empresa ha dado muestras de eso, al buscar asesoría con otras empresas que le permita revertir el problema, por otra parte tiene sus objetivos definidos, será necesario diseñar los objetivos de desempeño individual y que esto estén consustanciados con los organizacionales, claro está, requiere de empleados motivados y esto podría lograrse con la evaluación de desempeño y con el establecimiento de objetivos individuales que en principio no sean muy ambiciosos o que se queden cortos en lo que se pretende alcanzar.

Las razones para la no escogencia de otros modelos de evaluación tradicionales, se circunscribe a cada modelo en particular a saber:

Modelo de Jerarquización: Aunque es fácil de implantar, es altamente subjetivo porque depende del criterio del evaluador y conduce a la elaboración de una lista de mejor a peor y no permite el feedback necesario entre supervisado y supervisados

Modelo de Comparación: Al igual que el anterior es sencillo de aplicar, depende del criterio del Supervisor o del grupo comparador, se compara el desempeño de un empleado con sus compañeros lo cual lo hace sumamente subjetivo.

Listas de Control: Es un modelo algo engorroso por que hay que hacer una serie de listas para cada posición, también depende del criterio del evaluador que escoge la que mejor describe al empleado, por lo cual pudiera ser algo subjetivo o que estas frases no se tomen en cuenta el comportamiento real del empleado en el trabajo.

Elección Forzada: También es un modelo engorroso ya que hay que construir las frases favorables o desfavorables, que mejor definan las funciones del empleado el costo que requiere para su formulación es elevado, necesitan cuidadosos análisis estadísticos para llegar a la formulación de las tétradas, es necesario que la empresa disponga del personal para poner aplicar este instrumento ó método.

Modelo de Hechos Significativos: La implementación de este modelo no permitiría mejorar el feedback entre los directores y gerentes con los jefes de Consultores y consultores, al contrario podría incrementarse la brecha entre éstos, ya que el registro diario de las actitudes de los consultores no es fácil de captar, ya que éstos en su mayoría se encuentran en las instalaciones de los clientes, por lo que el supervisor no tiene acceso a una información fidedigna, a la vez que sería demasiado engorroso realizarse mensualmente tal como lo solicita la empresa, requiere además de supervisores bien entrenados para captar las actitudes tanto positivas como negativas y dependerá del criterio del supervisor y sus subjetividad.

Feedback 360°: Al igual que el anterior, requiere de madurez organizacional, en organizaciones medianas o grandes necesita contar con equipo humano y tecnología de apoyo y lo más importante el supervisor no ofrece feedback le resulta muy difícil, por otra parte normalmente este modelo es aplicado a los niveles de mayor jerarquía o en todo caso a los supervisores, además que es un modelo que requiere de coaching y seguimiento constante.

Objetivos.-

- Mejorar y aumentar la calidad del servicio, mediante la actualización del negocio fiscal y tributario y así elevar la eficiencia, eficacia y mejorar la actitud de los consultores de la empresa con los clientes.
- Verificar que los objetivos de la empresa, según cada unidad y dependencia se correspondan con las funciones a desempeñar y objetivos individuales a alcanzar por los consultores.

Identificación de las Responsabilidades del Sistema:

En todo proceso de Administración del Desempeño es necesario identificar quien será el responsable de cada fase en particular, en el caso de la empresa Perfiles Administrativos Consultores, sobre todo no teniendo un departamento o sección dedicada a la gerencia de recursos humanos de la organización, así es que los responsables del proceso de Administración del Desempeño serán:

ACCION	RESPONSABLE
El diseño de los modelos adoptados de Comparación de Factores con Base a una Escala de Juicios y Administración por Objetivos	Empresa de Consultoría Contratada
El entrenamiento sobre el modelo a los evaluadores	Unidad de Consultoría y Capacitación de Perfiles Administrativos Consultores, quienes recibirán la asesoría de nuestra empresa y participaremos en el entrenamiento de los evaluadores cuando sea necesario.
Comunicación a la empresa sobre el modelo que se implantará.	Director General Gerente de Consultoría Gerente de Administración
Fase de Implantación	Gerente de Consultoría
Recopilación de los Resultados	Unidad de Consultoría y Capacitación
Análisis de los Instrumentos	Unidad de Consultoría y Capacitación, conjuntamente con empresa Consultora Contratada
Reportes Generales de Resultados	Unidad de Consultoría y Capacitación, conjuntamente con empresa Consultora Contratada
Seguimiento del Plan	Jefe de Auditoría Jefe Asesoría Fiscal y Legal Jefe de Consultoría y Capacitación Jefe de contabilidad Jefe de Cobranzas Jefe De Sistemas

Normas Generales o Políticas de Desempeño.-

- Se aplicará una primera corrida (a los Clientes) con un modelo de Comparación de Factores con una base de Escala de Juicio, donde se evaluará las actitudes, habilidades, conocimientos y responsabilidad de los Consultores, durante el año anterior y se realizará en el primer trimestre del año de implantación del Sistema de Administración del Desempeño.
- La Evaluación del Desempeño se aplicará al personal fijo de la organización.
- La Evaluación del Desempeño del personal de consultores será anual.
- En las evaluaciones realizadas al personal asignado a los clientes, deben participar los supervisores directos involucrados, con el previo entrenamiento de la Unidad de Consultoría y Capacitación de Perfiles Administrativos Consultores, con la asesoría y participación de la empresa contratada.
- Se recomendará a la empresa implantar un programa de incentivos de sus personal de consultores (Adiestramiento, bonificaciones y cambios de salarios) tomando en consideración este sistema de Administración del Desempeño, acompañado de otro criterio que considere pertinente y de acuerdo con su presupuesto a partir de la segunda de la aplicación de la evaluación.
- Las evaluaciones serán constantes y periódicas anuales a partir del presente año al personal activo
- Se tomará como fecha de cálculo para la evaluación la fecha de ingreso del empleado.
- Toda evaluación debe ser revisada y discutida por ambas partes (Supervisado y supervisor.

Principio Básico:

Este procedimiento establece los pasos a seguir en el proceso de implantación del sistema de Administración del Desempeño, siempre de acuerdo con las premisas y políticas establecidas por la empresa Perfiles Administrativos Consultores, necesarias para el cumplimiento de su Misión y el logro de sus Visión.

Consideraciones Generales:

- 1) Los procesos de evaluación de todo el personal de consultores, tanto aquellos que desarrollan actividades internas, como aquellos que atiende la cartera de clientes externos, serán canalizados y formalizados por la Unidad de Consultoría y Capacitación.
- 2) Los casos extraordinarios de aumentos, bonos, ascensos, cambios o transferencias para el personal, que se encuentren fuera de la temporada de evaluación, solo serán tramitadas al ser expuestas por escrito y con sus soportes a la Gerencia de Consultoría.
- 3) Los medios empleados para realizar la evaluación de desempeño por factores de comparación con base a una escala de juicio aplicada a los clientes en su primera corrida, será definida por la empresa de consultores contratada y autorizados por la Gerencia General y la Gerencia de Consultoría.
- 4) Las evaluaciones de desempeño se aplicará al personal fijo de Consultores.
- 5) Las Evaluaciones de desempeño se realizarán una vez al año a partir de fecha de ingreso del personal.
- 6) Las evaluaciones de desempeño deberán ser información abierta y accesible al personal, antes de su aplicación debe ser conocidos los ítems a evaluar, conocer el formato de evaluación y la aplicación de los resultados.
- 7) Las evaluaciones de desempeño se realizarán teniendo en cuenta las necesidades de valoración y reconocimiento del personal, sea este interno o asignado a los clientes.

Consideraciones Específicas:

- a.- En la evaluación del desempeño se evaluara la tarea específica que realiza el empleado, examinando lo siguiente:
- Cumplimiento de los objetivos individuales.
 - Habilidad demostrada en la realización del trabajo
 - Dominio de la técnica necesaria.
 - Interés demostrado en el trabajo

b.- En la evaluación del desempeño las características personales del empleado, analizando lo siguiente:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Fases del proceso de Evaluación de Desempeño:

Fase I:

Antes del proceso de implantación: En los tres meses previos a la evaluación aplicará una corrida del Modelo de Evaluación de Factores con Base a una Escala de Juicio a los clientes de la Empresa, (con énfasis en la Zona Metropolitana y Central) a los fines de recopilar información de cómo es el trato que reciben de los consultores asignados a ellos tanto en aspectos técnicos y de experticia, como actitudes personales de nuestros empleados en la relación de trabajo consultor-cliente.

Resultados de la Corrida: En base a la escala de juicio con la que se evalúa los aspectos antes mencionados, se revisaran y reformularan cuando sea necesario, los ítems que conformaran el Modelo definitivo de evaluación aplicar a los consultores de la empresa Perfiles Administrativos Consultores.

La aplicación del instrumento, recopilación de los datos y diseño de los ítems de deberán estar disponibles para la ultima semana de marzo del año de evaluación.

Primera evaluación de desempeño: Será la que se le aplicará a los consultores para conocer su actuación y adaptación durante el año, la empresa Perfiles Administrativos Consultores, a través de su Director General o los Gerentes comunicará a todos sus consultores la implantación del sistema de Administración del Desempeño y el inicio del proceso de evaluación.

La evaluación estará compuesta por un instrumento mixto, es decir tendrá dos modelos de Evaluación, la primera parte estará estructurada con un modelo de Evaluación por Comparación de Factores con base a una Escala de Juicio y la segunda parte lo compondrá un modelo de Evaluación por Objetivos.

Resultados de la Evaluación: De acuerdo al porcentaje obtenido, se le otorgará al empleado una bonificación por desempeño la cual se calculará en base al 8% del salario mensual, esto representará y a ese monto se aplicará el porcentaje de los resultados obtenidos en la evaluación.

Ejemplo: Salario 500.000,00 x 8% = 40.000 Si el empleado obtiene el máximo de porcentaje de evaluación (100%) el bono será de 40.000,00 Bs., si su evaluación es menor proporcionalmente será el monto al compararlo con el máximo de la bonificación.

Fase II

Al cumplir el año de servicio: Segunda evaluación de desempeño que se le aplica al empleado al cumplimiento de año en la empresa, esta evaluación es para dar seguimiento de los resultados y aspectos a mejorar de la primera evaluación y hacer seguimiento de su actuación, desarrollo y compromiso profesional durante el año.

Resultados de la Evaluación: Se le recomendará a la empresa que de acuerdo al resultado obtenido, se estructure un programa de capacitación en las áreas que permita mejorar los factores (Actitudes, Habilidades, Conocimientos) según sea el caso en el que se observen debilidades y de acuerdo al porcentaje obtenido, se propone también se le otorgue al empleado una bonificación

por desempeño la cual se calculará en base al 5% del salario mensual, esto representará y a ese monto se aplicará el porcentaje de los resultados obtenidos en la evaluación.

Ejemplo: Salario 500.000,00 x 5% = 25.000 Si el empleado obtiene el máximo de porcentaje de evaluación (100%) el bono será de 240.000,00 Bs. anual, si su evaluación es menor proporcionalmente será el monto al compararlo con el máximo de la bonificación, pudiera en todo caso incluir otros criterios para la bonificación, como horas facturadas, cantidad de clientes atendidos, etc.; lo que se pretende es crear mecanismos de incentivos que permitan mejorar la actitud de los Consultores de cara al cliente.

Fecha Evaluación de Desempeño		
D	M	A

FORMULARIO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PERIODO A EVALUAR: _____

Plan:

Determinar el grado de efectividad y calidad de servicio de los consultores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

A.- Personal fijo

B.- El evaluador debe tener 6 meses o más en el desempeño efectivo del cargo.

EL SUPERVISOR DEBE

A.- Llenar el Formulario de Evaluación Marcando con una “X” el cuadro que considere adecuado sin enmiendas y con bolígrafo negro.

B.- Leer esmeradamente cada ítem colocando el que describa con mayor exactitud el desempeño del consultor.

C.- Contar con el tiempo suficiente para realizar la evaluación y posterior entrevista del consultor sin interrupciones y en un lugar tranquilo.

D- Ser lo mas objetivo posible sin dejarse influenciar por apreciaciones personales, solo tomando en cuenta las acciones en el trabajo.

E- Firmar y hacer firmar al evaluado en cada una de las hojas del formulario de evaluación.

F.- Enviar los instructivos de evaluación cumpliendo con el cronograma

PERIODO A EVALUAR

<u>INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u>	<u>DESDE</u>	<u>HASTA</u>
--	--------------	--------------

SECCION A: DATOS DEL EVALUADO

NOMBRES Y APELLIDOS :	C.I.:
CARGO:	FECHA DE INGRESO: ____/____/____
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	
TELEFONOS:	
NIVEL EDUCATIVO: PRIMARIA: ____ SECUNDARIA: ____ T.S.U. ____ UNIVERSITARIO: ____ POSTGRADO: ____	
PROFESION :	
TITULO OBTENIDO EN POSTGRADO :	

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE Y APELLIDOS:	C.I.:
CARGO:	FECHA DE INGRESO: ____/____/____
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	
TELEFONOS:	

RANGO	DESCRIPCIÓN:
1	MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO
2	POR DEBAJO DE LO ESPERADO
3	DENTRO DE LO ESPERADO
4	POR ENCIMA DE LO ESPERADO
5	MUY POR ENCIMA DE LO ESPERADO

	SECCION B	
--	------------------	--

1.- CALIDAD DEL TRABAJO

Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso de acuerdo a los estándares exigidos por el cargo	Peso: 7
---	----------------

Realiza un trabajo que cubre los estándares de calidad exigidos por el cargo y logra la satisfacción de los usuarios internos y externos	El trabajo realizado no cumple con las expectativas de calidad exigidas por el cargo, ni satisface a los usuarios internos y externos	Realiza un trabajo de alta calidad que supera las expectativas del cargo que ocupa con alta satisfacción de los usuarios internos y externos	El trabajo ejecutado se ajusta parcialmente a los resultados esperados comete errores	Ejecuta los trabajos asignados sin errores ni omisiones supera los parámetros logrando resultados por encima de lo esperado.
3	1	5	2	4

2.-CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS

Respetar los lineamientos y normas generales exigidos por la empresa y cuidar la imagen.	Peso: 4
--	----------------

En muchas ocasiones incumple con los reglamentos y procedimientos establecidos	Cumple con los procedimientos establecidos y estimula a los compañeros a acatar la normativa	Incumple las normativas establecidas, afectando su imagen y la de la empresa	Cumple a cabalidad las normas exigidas por la empresa y cuida la imagen	Supera con creces las expectativas de su cargo en el cumplimiento de los lineamientos y normativas de la empresa. Se esmera por cuidar la imagen
2	4	1	3	5

3- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Se refiere a la asistencia y cumplimiento del horario establecido por la empresa, así como la permanencia en el lugar de trabajo	Peso: 4
--	----------------

La asistencia es puntual tanto a las oficinas del cliente como a las reuniones que se pauten	Por lo general es impuntual, llega tarde o no asiste a los proyectos asignados o a las oficinas del cliente	Excelente puntualidad, nunca llega retrasado ni falta a las funciones o proyectos asignados	Su puntualidad es superior a lo normal por lo general nunca falta ni llega retardado a las asignaciones que se le pauten	En ocasiones llega retardado a las actividades o no asiste a las asignaciones que se le pauten
3	1	5	4	2

4.- ORIENTACION AL SERVICIO

Los procesos de trabajo donde se involucra y la atención de los usuarios internos y externos, reflejan el interés por satisfacer sus requerimientos, ofreciendo la mejor atención y solución efectiva.	Peso: 6
--	----------------

No muestra ningún interés para apoyar a los usuarios internos y externos ni por bríndales un servicio de calidad.	Sobrepasa con sus acciones las exigencias del cargo, ya que consistentemente genera una atención y un servicio de primera al cliente.	En ocasiones no refleja interés por brindar un buen servicio al cliente	Siempre manifiesta esmero y dedicación en la ejecución de las tareas y logra mejorar en el trabajo.	Manifiesta interés por prestar un buen servicio al cliente
1	5	2	4	3

5.-TRABAJO EN EQUIPO

Disposición a participar y contribuir de manera constructiva en grupo de trabajo, interactuando con otro de manera amable y cordial promover un ambiente de relación armoniosa y respeto mutuo.	Peso: 6
---	----------------

Sobresaliente participación y alineación de esfuerzos con el grupo de trabajo y excelentes relaciones interpersonales.	En ocasiones le es difícil alinearse e integrar sus esfuerzos al grupo de trabajo con dificultades para relacionarse	No muestra disposición para trabajar en equipo y sus relaciones no contribuyen a mantener la armonía, ni lograr objetivos comunes.	Trabaja en armonía con otros y presta colaboración cuando es solicitada	. Siempre trabaja en armonía y estimula la colaboración entre otros compañeros
5	2	1	3	4

6.-CONFIDENCIALIDAD

Hace referencia a la discreción y reserva que se debe guardar sobre la información que maneja en sus funciones, que cause impacto tanto en el interior, como en su entorno y que requiere ser resguardada.	Peso: 5
--	----------------

Mantiene una discreción superior en su cargo y maneja la información que debe ser resguardada de manera acertada.	En ocasiones no guarda discreción requerida en el desempeño su cargo	Mantiene la discreción requerida en su cargo y maneja adecuadamente la información que debe ser resguardada.	Reconocido por la excepcional discreción en su trabajo y en el manejo de información que pueda impactar al interior o exterior de la empresa	Nunca guarda la discreción que requerida en el desempeño su cargo
4	2	3	5	1

7.- CAPACIDAD ANALITICA

Se refiere a la capacidad de comprender las situaciones, resolver problemas y producir resultados en base al razonamiento lógico y sistemático.

Peso: 7

En ocasiones muestra alguna capacidad de comprensión y análisis en la ejecución de su trabajo.

Aceptable nivel de comprensión y análisis en la ejecución de su trabajo

Alto nivel de comprensión y análisis de profundidad en las situaciones de trabajo.

Supera el nivel esperado de comprensión y de análisis en profundidad de las situaciones de trabajo.

Muestra una baja capacidad de comprensión y análisis en la ejecución de su trabajo.

2

3

4

5

1

8.-CANTIDAD DE TRABAJO

Se refiere al volumen de trabajo que debe realizarse dentro de la jornada laboral, en relación al estándar de tiempo exigido para su conclusión y entrega.

Peso: 6

El trabajo que produce en ocasiones, no cumple con la cantidad exigida o su entrega no es oportuna lo que genera quejas por parte del usuario

Realiza un trabajo que cubre los estándares de cantidad exigidos por el cargo y logra la satisfacción de los usuarios

Produce una cantidad de trabajo por encima de las exigencias del cargo superando frecuentemente las expectativas de tiempo exigidas

Realiza su trabajo en forma muy lenta lo que le impide cumplir con el volumen asignado

Frecuentemente presenta problemas para cumplir con el volumen con asignado de trabajo.

4

3

5

2

1

9- COMUNICACIÓN

Se refiere a la transmisión clara y eficaz de ideas e información oral y escrita, así como comprender la información recibida escuchando con atención y con respeto los puntos de vistas de otras personas

Peso: 5

Ocasionalmente tiene problemas en sus comunicaciones con los compañeros de trabajo, superiores y clientes.

En el trabajo diario se comunica efectivamente y escucha con interés a su interlocutor, la calidad de su comunicación esta por encima de lo que el cargo exige

Con frecuencia muestra problemas de comunicación, tanto para transmitir como para recibir información lo cual genera malos entendidos y afecta los resultados.

Mantiene una comunicación normal y efectiva con sus superiores, compañeros de trabajo y clientes

Con frecuencia la comunicación, es efectiva, tanto para transmitir como para recibir información.

2

4

1

3

4

TABLA DE TABULACION DE RESULTADOS SECCION A

FACTORES	PESO	RANGO					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
CALIDAD DEL TRABAJO	7						
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS	4						
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	4						
ORIENTACION AL SERVICIO	6						
TRABAJO EN EQUIPO	6						
CONFIDENCIALIDAD	5						
CAPACIDAD ANALITICA	7						
CANTIDAD DE TRABAJO	6						
COMUNICACION	5						
TOTAL PESO	50	TOTAL SECCION "B"					

RANGO DE ACTUACIÓN SECCION "B"

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACION
50 - 89	MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO
90 - 129	POR DEBAJO DE LO ESPERADO
130 - 169	DENTRO DE LO ESPERADO
170 - 209	POR ENCIMA DE LO ESPERADO
210 - 250	MUY POR ENCIMA DE LO ESPERADO

SECCION C
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Datos del Evaluado:			
Apellidos y Nombres:	Cédula de Identidad	Cargo:	Ubicación Administrativa
Datos del Evaluador:			
Apellidos y Nombres:	Cédula de Identidad	Cargo:	Ubicación Administrativa
Datos del Supervisor Evaluador:			
Apellidos y Nombres:	Cédula de Identidad	Cargo:	Ubicación Administrativa

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	ASIGNACION DE OBJETIVOS	PESO
1	Cantidad de clientes atendidos en el lapso de un mes de manera eficaz sin reclamos en un 100%.	25
2	Presentar respuestas efectivas a las consultas solicitadas por los Clientes en materia Administrativa, contable y fiscal, con un 100% de capacidad analítica	15
3	Revisar y formular observaciones a los proyectos de consultoría asignados sin omisiones, ni errores semanalmente	10
TOTAL PESO		50

Comentarios del Evaluado:		Comentarios del Evaluador:
Firma Evaluado	Firma Evaluador	Firma del Supervisor Evaluador

Fecha de Evaluación de Objetivos		
D	M	A

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGO					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
Cantidad de clientes atendidos en el lapso de un mes de manera eficaz sin reclamos en un 100%.	25						
Presentar respuestas efectivas a las consultas solicitadas por los Clientes en materia Administrativa, contable y fiscal, con un 100% de capacidad analítica	15						
Revisar y formular observaciones a los proyectos de consultoría asignados sin omisiones, ni errores semanalmente	10						
TOTAL PESO	50	TOTAL SECCION "C"					

RANGO DE ACTUACIÓN SECCION "B"

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACION
50 - 89	NO CUMPLE CON LOS OBJETIVOS ASIGNADOS
90 - 129	CUMPLE PARCIALMENTE LOS OBJETIVOS ASIGNADOS
130 - 169	CUMPLE CON TODOS LOS OBJETIVOS ASIGNADOS
170 - 209	CONTRIBUYE CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN OCASIONES OBTIENE LOGROS ADICIONALES
210 - 250	CONTRIBUYE A LOGROS ADICIONALES NO IMPLICITOS EN SUS OBJETIVOS ASISGMADOS

RANGO DE ACTUACIÓN EN LA EVALUACIÓN

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACION
100 - 179	MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO
180 - 259	POR DEBAJO DE LO ESPERADO
260 - 339	DENTRO DE LO ESPERADO
340 - 419	POR ENCIMA DE LO ESPERADO
420 - 500	MUY POR ENCIMA DE LO ESPERADO

Calificación Final:

Total Sección “B”

Total Sección “C”

Total “B” + “C”

Rango de Actuación

COMENTARIOS DEL EVALUADOR: RESUMEN DE FORTALEZAS DEL EVALUADO, ASPECTOS A MEJORAR OTROS.

- FORTALEZAS.....
.....
.....
.....
- ASPECTOS A MEJORAR
.....
.....
.....
.....

RECOMENDACIONES PARA EL ADIESTRAMIENTO DEL EVALUADO : Especifique las acciones de formación necesarias:

.....
.....

COMENTARIOS DEL EVALUADO

.....

.....

ESTA DE ADUERDO CON LA EVALUACIÓN

SI

☐

NO

☐

NOMBRE Y FIRMAS
EVALUADO

NOMBRE Y FIRMA
EVALUADOR

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR INMEDIATO

TABULACION DE RESULTADOS

EMPRESA: PERFILES ADMINISTRATIVOS CONSULTORES

TENDENCIA DE EVALUACION

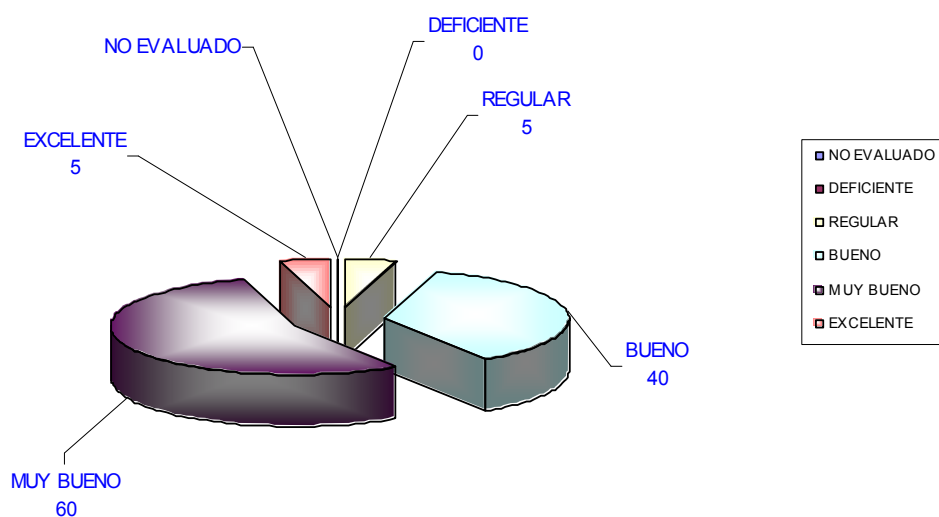
RANGO	Nº TRABAJADORES
NO EVALUADO	0
DEFICIENTE	0
REGULAR	5
BUENO	40
MUY BUENO	60
EXCELENTE	5

TOTAL EVALUADOS

110

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

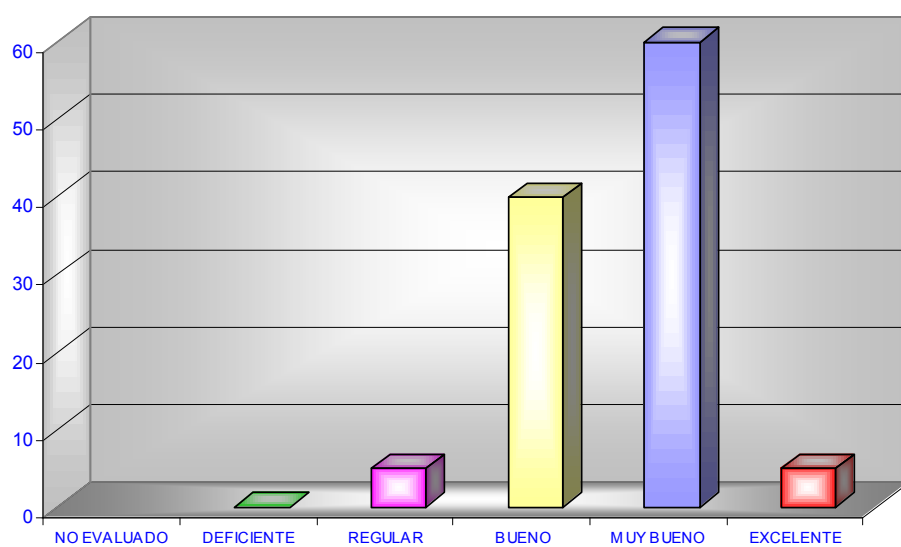
EMPRESA: PERFILES ADMINISTRATIVOS CONSULTORES
TENDENCIA DE EVALUACION



PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

EMPRESA: PERFILES ADMINISTRATIVOS CONSULTORES

TENDENCIA DE EVALUACION



MODELO DE REPORTE AL EVALUADO

NOTIFICACIÓN

Por medio de la presente, se notifica al ciudadano(a):

Titular de la Cédula de Identidad N° _____ quien ocupa el cargo:

Que sus servicios han sido calificados con el Rango de Actuación:

Durante el período de evaluación comprendido entre el:

Documento que se expide en:

_____, a los _____ días del mes de _____ del año _____

SUPERVISOR INMEDIATO

(Firma, N° C. I. y Sello)

EVALUDO

(Firma, N° C. I.)

Estado o Dirección:

Unidad de Trabajo:

Nota: Va sin enmienda

ORIGINAL Consultor

CONCLUSIONES

Sin duda toda vivencia genera una experiencia y de por sí un aprendizaje, este trabajo de consultoría realizado en la empresa “Perfil Administrativo Consultores”, no sólo pretende incrementar los conocimientos de los participantes, sino a la vez desarrollar una serie de reflexiones importantes para nuestra formación académica.

Lo primero que es necesario de resaltar es la importancia del trabajo de grupo, sería imposible desarrollar el diseño de un Sistema de Administración del Desempeño, sin el concurso de cada uno de los integrantes, quienes de una manera u otra, contando con la experiencia personal en sus respectivos puestos de trabajo.

Y es que para el diseño de este Sistema de Administración del Desempeño es una plusvalía contar con la experiencia en la administración del recurso humano, que con sus diversas características sirven de referencia para desarrollar el diseño del modelo aplicado en la empresa contratante.

No negaremos que atravesamos por períodos en que resultó difícil delimitar de manera clara los síntomas o causas que generaban el problema, en parte por sólo conocer la versión de la empresa y no presenciar en vivo cual era el clima organizacional o no poder pulsar la opinión de los consultores de la organización, sin embargo el análisis en profundidad de los datos aportados por la empresa y la consulta y asesoramiento de la facilitadora coadyuvaron a determinar la raíz del problema.

La escogencia del modelo a implantar en la empresa, no fue de fácil escogencia, desde un primer momento pensamos que un modelo de evaluación de competencias era el adecuado, sin embargo el de comparación de factores podría lograr el objetivo que se pretendía alcanzar, mención aparte que siempre fue el modelo escogido, sin embargo errores de interpretación de algunos de los participantes, desvió la escogencia grupal, aunque la asesoría suministrada por la profesora Osorio, permitió regresar al camino correcto.

Por otra parte, también fue una decisión grupal aplicar un modelo mixto aplicando conjuntamente con el modelo de Comparación de factores con Base a una Escala de Juicio, el

modelo de administración por Objetivos, ya que este último permitía establecer objetivos factibles de alcanzar y medibles, brindándole a la empresa, la oportunidad de estimular a sus consultores definiéndoles sus líneas de acción.

Debemos reconocer la labor coordinadora y asesora de la Profesora Osorio, por supuesto agradecer su tiempo y correcciones objetivas, aunque deberíamos recomendar para futuras unidades curriculares, estructurar grupos menos numerosos, es difícil conciliar, reunir y acordar con tantas personas en el grupo, sin embargo debemos reconocer que con este trabajo de consultoría no sólo incrementamos, sin duda, los conocimientos, lo más importante el producto obtenido nos permitirá aplicar esos conocimiento en nuestro quehacer administrativo diario.

BIBLIOGRAFIA

Textos:

Reyes P., A. (2001) “Administración de Personal Sueldos y Salarios” Editorial Limusa, México,

Revistas:

Cravino, Luis M. (1997). “Administración del Desempeño” artículo Revista Mercado, Buenos Aires, Argentina.

Internet:

“Comparación por Factores y Comparación por Puntos”, Gestipolis, (pagina Web en línea) disponible:

<http://www.gestipolis.com/recursos/expertos/catsexp/pagans/rh/no4/compfactpuntos.htm>, fecha de la consulta 02-07-2007

“Evaluación del Desempeño” (pagina Web en línea) disponible:

<http://www.sothlink.com.ar/va/desempenio.htm>, fecha de la consulta 02-07-2007

Osorio A., Presentación “Administración del Desempeño: Aspectos Conceptuales Básicos” (pagina Web en línea) disponible: <http://rrhhunesr2006.tripod.com/id10.html>, de la consulta 25-06-2007

Osorio A., Presentación “Síntesis de Sistemas de Desempeño” (pagina Web en línea) disponible: <http://rrhhunesr2006.tripod.com/id10.html>, de la consulta 30-06-2007

Fermín, E y Otras., Presentación “Modelos Tradicionales” (pagina Web en línea) disponible: <http://rrhhunesr2006.tripod.com/id10.html>, de la consulta 30-06-2007

Manuales:

Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, manual editado por Ministerio de Planificación y Desarrollo, Caracas, Venezuela, 1998

Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública Nacional, manual editado por Ministerio de Planificación y Desarrollo, Caracas, Venezuela, 1998