

UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



Facultad de Economía y Administración
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Título

***La evaluación de desempeño en “Café
Martínez” y su incidencia en el nivel de
desempeño de los trabajadores, en la ciudad
de Salta durante el año 2020***

Trabajo Final

Autora: Ortiz, Manuela María

Tutor: -

Año 2021

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo va dedicado a mis padres Silvia y Luis, y a mi hermano Nicolás, quienes fueron los promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas; gracias a ellos por cada consejo recibido y por cada palabra de aliento que me guiaron durante mi vida.

Mi dedicatoria también va dirigida a mi novio Franco, esa persona a la que amo, gracias a él por ser quien me impulso a estudiar Recursos Humanos y me hizo descubrir una carrera llena de éxitos; gracias a él por ser mi compañía y mi pilar durante mis años de estudio, por darme motivación y animarme hasta el último día. Gracias a mi gran familia por su apoyo incondicional, por preguntarme cada día sobre mis estudios, sus bendiciones cada vez que rendía un final o parcial y sus predisposiciones cuando necesitaba una ayuda.

No quiero dejar de lado a mis compañeros de facultad, por eso también les dedico este trabajo. Gracias a esas personas maravillosas con las que tuve el agrado de compartir momentos de felicidad y angustia en cada rendida, por ser un excelente grupo de amigos en quienes podía confiar, me alentaron y animaron, como yo a ellos, hasta la meta final.

Gracias a mis profesores, que con su sabiduría y profesionalismo me formaron académicamente y me prepararon para enfrentar cualquier obstáculo en el mundo laboral.

Y por último, me agradezco a mí misma por ser una persona fuerte y de resiliencia, me costó mucho llegar a este día tan especial; valoro mis esfuerzos, mis desveladas, mis té por las mañana cada vez que iba a rendir, mis motivos para continuar, pero sobre todo mis ganas de recibirme.

GRACIAS...

Índice

CAPÍTULO 1	5
ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
Tema	6
Fundamentación	6
Identificación del problema.....	7
Sistematización del problema.....	7
Formulación del problema	8
Delimitación del objeto de estudio.....	8
Antecedentes	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
Hipótesis	9
Identificación de variables	9
Operacionalización conceptual de las variables.....	10
Operacionalización empírica de las variables	11
Clasificación de la hipótesis	12
Universo	13
Población	13
Tipo de investigación.....	13
Tipo de diseño.....	13
Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos	14
Cronograma de actividades	14
CAPÍTULO 2	15
MARCO CONCEPTUAL	15
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	16
Historia de la evaluación de desempeño	16
Objetivos de la evaluación de desempeño	18
¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?	19
Beneficios de la evaluación de desempeño	19
Problemas más comunes de la evaluación de desempeño	21
Entrenamiento de los evaluadores (cliente interno)	21
La responsabilidad de la evaluación de desempeño	22
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	26
Pasos de una evaluación de desempeño	37

Entrevista de evaluación de desempeño	38
DESEMPEÑO LABORAL	40
Teoría de la satisfacción laboral.....	41
Factores del desempeño laboral	43
Dimensiones del desempeño laboral	46
CAPÍTULO 3	50
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	50
Descripción e historia de la organización.....	51
Filosofía de la empresa.....	53
CAPÍTULO 4	55
RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	55
Procesamiento y análisis de la información	56
Resultados.....	60
CONCLUSIÓN	74
RECOMENDACIONES.....	76
ANEXOS.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	81
WEBGRAFÍA	82
HOJA DE EVALUACIÓN	83

CAPÍTULO 1

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tema

La evaluación de desempeño en “Café Martínez” y su incidencia en el nivel de desempeño de los trabajadores, en la ciudad de Salta durante el año 2020.

Fundamentación

En el presente trabajo se indaga la importancia del uso de la evaluación de desempeño y su relevante repercusión en el nivel de desempeño de los recursos humanos de la organización, que permitirá mejorar la productividad, eficiencia y compromiso de los empleados de dicha empresa.

La evaluación de desempeño presenta una profunda conexión con el desempeño laboral, es decir que el cooperar a realizar este tipo de evaluación promoverá a los empleados a mejorar su eficiencia, productividad y comportamiento tanto en su puesto de trabajo como de manera general en la organización.

También, a través de la misma, la empresa puede reconocer si existen fallas en el análisis y descripción de cargos, ya que los empleados están obligados a conocer cuáles son sus funciones y competencias para realizar su trabajo y desempeñar su puesto con mayor eficiencia. Esto se ve ligado a la evaluación de desempeño, puesto que si existiera deficiencia en el análisis y descripción de los cargos los trabajadores no sabrían desempeñarse adecuadamente y por lo tanto fallarían al momento de ser evaluados, produciendo una contribución negativa para alcanzar los objetivos de la organización.

Identificación del problema

En el presente trabajo se indagará la relación existente entre la evaluación de desempeño y el nivel de desempeño de los empleados de “Café Martínez”.

En lo que respecta a la factibilidad del problema, cabe destacar que para tener noción acerca del uso de la evaluación de desempeño en la empresa y cómo incide la misma sobre el nivel de desempeño de sus trabajadores, se recurrirá a la aplicación de evaluaciones de desempeño para conocer el nivel de desempeño de los empleados y comprobar que un subordinado evaluado se desempeña de mejor manera, lo que se traduce en un incremento en el funcionamiento total de la compañía.

Sistematización del problema

- ❖ ¿Qué es la evaluación de desempeño?
- ❖ ¿Cuáles son las ventajas de la evaluación de desempeño?
- ❖ ¿Qué importancia se le otorga en la actualidad?
- ❖ ¿Qué relación existe entre la evaluación de desempeño y el nivel de rendimiento, en la empresa Café Martínez?
- ❖ ¿Qué es el desempeño laboral?
- ❖ ¿Cuáles son los determinantes del desempeño laboral?
- ❖ ¿Cómo se mide el desempeño laboral?
- ❖ ¿Qué efectos produce el nivel de desempeño laboral en la empresa Café Martínez?

Formulación del problema

¿Cómo incide la evaluación de desempeño en el nivel de desempeño de los empleados de la empresa Café Martínez, en la provincia de Salta en el año 2020?

Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio son los 23 empleados de la empresa Café Martínez, en la provincia de Salta en el año 2020.

Antecedentes

La revisión bibliográfica realizada permitió ubicar la siguiente desarrollada en torno al tema del objeto de estudio:

- La importancia de la Evaluación de Desempeño en la Gestión de Recursos Humanos; realizada por María Isabel Valdez para obtener el título de Licenciatura en Recursos Humanos, año 2017.
- Evaluación de Desempeño; realizada por Cano Julio Gabriel para obtener el título de Licenciatura en Recursos Humanos, año 2015.
- Evaluación de Desempeño y Políticas de Compensación; realizada por Álvarez Andrea Vanesa para obtener el título de Licenciatura en Recursos Humanos, año 2011.
- Sistema de Evaluación de Desempeño; realizada por Álvarez Tuyá Florencia, para obtener el título de Licenciatura en Recursos Humanos, año 2010.

Objetivo general

Determinar de qué modo incide la aplicación de la evaluación de desempeño en el nivel de desempeño de los empleados de la empresa Café Martínez.

Objetivos específicos

1. Determinar si existe el empleo de la evaluación de desempeño en la empresa Café Martínez.
2. Analizar la importancia de la evaluación de desempeño en Café Martínez.
3. Identificar las ventajas del empleo de la evaluación de desempeño.
4. Describir el nivel de desempeño de los empleados de Café Martínez.
5. Establecer las consecuencias que tiene el desempeño en Café Martínez.

Hipótesis

El objetivo de mejorar los resultados de los recursos humanos, la objetividad y la capacitación del evaluador, y los factores o criterios utilizados en el método empleado forman parte de la aplicación de la evaluación de desempeño y, por lo tanto, son elementos determinantes y significativos en el nivel de desempeño de los empleados.

Identificación de variables

En esta investigación se tendrá en cuenta dos variables:

- Variable independiente: el uso de la evaluación de desempeño.
- Variable dependiente: nivel de desempeño.

Entonces, la relación que se establece entre ambas variables se interpretará de la siguiente manera: *dependiendo de la aplicación de la evaluación de desempeño en la organización, el nivel de desempeño de los empleados será mayor o menor.*

Operacionalización conceptual de las variables

- ***Evaluación de desempeño***: “Es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de la organización. Es un concepto dinámico, pues los empleados se evalúan constantemente, ya sea de formal o informalmente”. (Chiavenato I., 2017)

- ***Desempeño laboral***: “Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (Chiavenato I., 2009).

Operacionalización empírica de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Evaluación de Desempeño	Beneficios de la evaluación de desempeño	Beneficios para el jefe
		Beneficios para la organización
		Beneficios para el individuo.
	Responsabilidad de la evaluación de desempeño	El jefe
		La propia persona
		El individuo y el jefe
		El equipo de trabajo
		El área de RRHH
		Comisión de evaluación
	Métodos de evaluación de desempeño	Evaluación 360°
		Método de escalas gráficas
		Método de elección forzada
		Método de investigación de campo
	Método de incidentes críticos	

Desempeño Laboral	Teorías de la satisfacción laboral	Teoría del ajuste en el trabajo
		Teoría del grupo de referencia social
		Teoría de la discrepancia
		Teoría de los eventos situacionales
	Factores del desempeño laboral	Factores actitudinales
		Factores operativos
		Factores internos
		Factores externos
	Dimensiones del desempeño laboral	Dimensión productiva laboral
		Dimensión eficacia
Dimensión eficacia laboral		

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.

Universo

Empresas del rubro gastronomía en Salta Capital.

Población

23 empleados de la empresa Café Martínez del sector de gastronomía.

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias

Técnicas de recolección de datos:

- 1) Entrevistas a informantes clave.
- 2) Encuestas aplicadas al segmento de estudio.
- 3) Instrumentos.
- 4) Cuestionario de preguntas semiestructuradas y abiertas.
- 5) Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

Cronograma de actividades

Actividades	Febrero – Marzo	Abril - Mayo	Junio - Julio	Agosto - Setiembre	Octubre
Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos			*		
Análisis de textos			*		
Interpretaciones Conclusiones y aportes				*	
Entrega tesis					*

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- ✓ Chiavenato¹: “Es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de la organización. Es un concepto dinámico, pues los empleados se evalúan constantemente, ya sea de formal o informalmente”.

- ✓ Schiel²: “Tarea institucional y programada a nivel de la organización, que tiene por objetivo proyectar conclusiones sobre el nivel de desempeño de las responsabilidades laborales de sus empleados, como así también prever sus capacidades presentes y futuras, que permitir adoptar decisiones de gestión sobre el personal en cuestión, apuntando a mejorar su rendimiento general”.

- ✓ Martha Alles³: “Es uno de los subsistemas de la dirección estratégica de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural en la organización, a partir de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados”.

Historia de la evaluación de desempeño

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transportarse y de comunicación. El

¹ (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017)

² (Schiel, 2016)

³ (Alles, 2005)

sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre la actividad de los subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, en 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema, y, en 1918, General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, fue sólo hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación de desempeño empezaron a proliferar en las empresas. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente a la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de consumo físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración abordaba al individuo en forma de un “aprieta botones” –se veía como objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan solo a objetivos salariales y económicos-. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no progresaron en absoluto en la segunda: el ser humano.

Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total de planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas. Con el surgimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon con respecto de la máquina se transfirieron a la gente. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su

energía hacia la acción? Estos interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano en las organizaciones, así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral. Toda la secuencia posterior de las teorías administrativas y la organización que surgieron tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

12. Otras decisiones del personal, como transferencias, contrataciones, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

- A. Permitir condiciones de mediación del potencial humano para determinar su plena utilización.
- B. Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión.
- C. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Par tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el jefe, la organización y el individuo.

Beneficios para el jefe administrador de personas:

- ✓ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus empleados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona:

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- ✓ Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

- ✓ Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listo para ascenso o transferencia.

- ✓ Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascenso, crecimiento y desarrollo personal) con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Problemas más comunes de la evaluación de desempeño

- ✚ Carencia de normas.
- ✚ Utilización de criterios subjetivos.
- ✚ Aplicación de criterios pocos realistas.
- ✚ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ✚ Errores del evaluador.
- ✚ Mala retroalimentación.
- ✚ Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas, Martha Alles⁴ plantea dos soluciones:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

Entrenamiento de los evaluadores (cliente interno)

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva. Y también cuando nuevos evaluadores se incorpora a la tarea, por ejemplo, al promover a una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Normalmente, los supervisores son los que realizan la evaluación de desempeño de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.

⁴ (Alles, 2005)

- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarían.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño

Chiavenato⁵ explica que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se atribuye al jefe, al propio individuo, al individuo y a su jefe, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

- 1) ***El jefe:*** en casi todas las organizaciones, el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del área encargada de administrar las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el jefe o el supervisor generalmente no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la gestión de recursos humanos, desempeña una función de staff y se encarga de planear, instituir, dar seguimiento y controlar el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gestor sea, en realidad, el gestor de su personal.
- 2) ***La propia persona:*** en organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Estas personas emplean la autoevaluación del desempeño, de modo de cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporción el jefe o la organización.

⁵ (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017)

3) *El individuo y el jefe*: actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva perspectiva y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es una esencia democrática participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación de desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- Formulación de objetivos mediante consensos: es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por evaluado y su jefe, mediante una autentica negociación para llegar a su consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe tener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto a los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso intimo para alcanzarlos
- Acuerdo y negociación con el jefe respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos mediante el consenso y obtenido el compromiso, los siguiente es la definición de los recursos y de los medios para alcanzarlos con eficacia. Los mismos pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (incentivo, motivación, equipo de trabajo, etc.) o también inversiones en la capacitación y el

desarrollo del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.

- Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de comprobar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- Retroalimentación intensa y continua evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

4) *El equipo de trabajo*: otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. El equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

5) *El área de recursos humanos*: esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada jefe proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para

generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

- 6) *La comisión de evaluación*: en esta opción, la evaluación de desempeño es responsabilidad de una comisión designada por tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el gerente de recursos humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el jefe de cada evaluado y su superior. Esta variante se discrimina por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua de desempeño. En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación de desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos en forma de conceso.
- 7) *Evaluación 360°*: la evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que

el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.



Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy utilizados, llamados métodos tradicionales de evaluación de desempeño. Éstos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, y cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado.

Chiavenato⁶ presenta los siguientes principales métodos de evaluación de desempeño:

Método de escalas gráficas

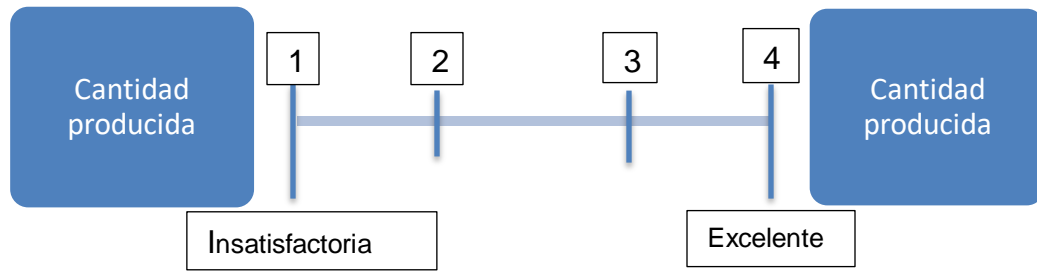
Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretenden evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva, y se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay dos opciones:

- 1) Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen dos puntos extremos, y la evaluación de desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor y la evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

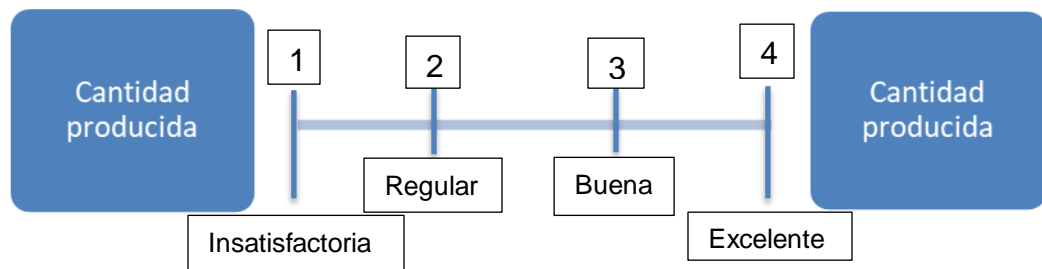


- 2) Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

⁶ (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017)



3) Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.



Evaluación de desempeño con el método de escalas gráficas y puntos

Evaluación del empleado						
Nombre completo:					Fecha:	
Sección:				Puesto:		
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha						
Factores de evaluación	Calificación					Puntos
Producto. Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada en especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
Calidad. Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
Responsabilidad. Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión	7-8-9 Se puede depender de él /ella con una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
Cooperación. Actitud. Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de tartar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	

Sentido común e iniciativa. Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o situaciones fuera de lo común.	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
TOTAL DE PUNTOS						

Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y evaluador debe escoger una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

1. Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
2. Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

Evaluación de desempeño con el método de elección forzada

Evaluación del desempeño							
Trabajador:							
Puesto:			Sección/Departamento:				
A continuación, se encontrará con frases del desempeño combinadas con bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote con una "X" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene información adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza poco hostil	80		

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

El jefe de línea se encarga de hacer la evaluación de desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes acerca del desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

- 1) Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
 - a. Desempeño más que satisfactorio (+)
 - b. Desempeño satisfactorio (*)
 - c. Desempeño menos que satisfactorio (-)
- 2) Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
- 3) Planeación: una vez analizado el desempeño, el especialista y el jefe elaboran un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede provocar:
 - Asesoría al evaluado.
 - Readaptación del evaluado.
 - Capacitación al evaluado.
 - Despido y sustitución del evaluado.
 - Ascenso a otro puesto.

- Retención del evaluado en el puesto actual.
- 4) Seguimiento: se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Método de incidentes críticos

Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira entorno de las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

Evaluación de desempeño con el método de incidentes críticos

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elementos	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elementos	Incidente crítico positivo
Factor de evaluación: Productividad					
Elemento: a. Trabajó con lentitud. b. Perdió tiempo en el periodo de trabajo. c. No inició su tarea con celeridad.			Elemento: a. Trabajó con velocidad. b. Economizó tiempo al realizar el trabajo. c. Inició de inmediato su nueva tarea.		

Martha Alles⁷ expresa que los métodos de evaluación de desempeño se califican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características

Los métodos basados en características son los más usados, pero no son los más objetivos. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

⁷ (Alles, 2005)

Escalas gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas: el método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio o inferior.

Método de distribución forzada: el método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso.

Método de formas narrativas: el método de formas narrativas requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento periten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones debería (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico: se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o fracaso poso usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que avara todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tantos aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento: enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad: ejemplos clásicos como vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería justo culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresarial y, también, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Pasos de una evaluación de desempeño

Alles⁸ presenta los siguientes pasos para realizar una evaluación de desempeño:

- ✓ Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- ✓ Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de los factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

⁸ (Alles, 2005)

Entrevista de evaluación de desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación de desempeño al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación de desempeño sirve para esta comunicación.⁹

Alles¹⁰ expone que la entrevista de evaluación o devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjuntos áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- ⇒ Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que solo podrán desempeñarse bien cuando todos los participantes las comprendan.
- ⇒ Dar al evaluado una clara idea de cómo se desempeña (retroalimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
- ⇒ Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender

⁹ (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2017)

¹⁰ (Alles, 2005)

cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.

- ⇒ Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluado y evaluador, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas.
- ⇒ Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones, e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?

Los pasos sugeridos son:

- Solicitar una autoevaluación.
- Invitar a la participación.
- Demostrar aprecio.
- Minimizar la crítica.
- Intentar cambiar conductas.
- Enfocarse en la solución de problemas.
- Apoyar.
- Establecer metas.
- Dar seguimiento en forma cotidiana

DESEMPEÑO LABORAL

- ❖ Chiavenato¹¹: define el desempeño como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

- ❖ Bittel¹²: plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

- ❖ Bohórquez¹³: lo define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

El desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son las siguientes:

¹¹ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

¹² (Bittel, 2000)

¹³ (Araujo, 2007)

Teoría de la satisfacción laboral

Weihrich¹⁴ señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías.

Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores “ajuste en el trabajo”.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son: la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Mientras que las variables independientes son: las destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

¹⁴ (Weihrich, 2004)

Teoría del grupo de referencia social

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

Teoría de la discrepancia

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

Teoría de los eventos situacionales

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

- ✓ Características situacionales: son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.
- ✓ Eventos situacionales: son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo

Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Factores del desempeño laboral

Chiavenato¹⁵ expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos.

→ ***Factores actitudinales***: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

→ ***Factores operativos***: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Mientras que Bain¹⁶ señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad:

1. ***Factores Internos***: algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- Factores duros: la productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
 - Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad,

¹⁵ (Araujo, 2007)

¹⁶ (Bain, 2003)

el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

- Factores blandos: se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
 - Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
 - Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
 - Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2. *Factores Externos*: la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensión Productividad Laboral

Una parte básica de la naturaleza humana anhela el alcanzar, lograr, conseguir hacerlo mejor en el futuro que en el pasado. La productividad es la fuente del éxito. Si se analiza la palabra productividad se puede descomponer en los dos términos que la componen: producción y actividad. Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es, sobre todo, una actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe¹⁷

⇒ D'Alessio¹⁸ define la productividad como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios.”

Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\mathbf{Productividad} = \frac{\mathbf{Productos}}{\mathbf{Insumos}} = \frac{\mathbf{Resultados}}{\mathbf{Recursos}}$$

Gaither & Frazier¹⁹ sostienen que “la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”.

Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos.

Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad. Hablar de la

¹⁷ (Koontz, 1998)

¹⁸ (D'Alessio, 2012)

¹⁹ (Gaither, 2005)

productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

“La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido” - Alfaro & Alfaro²⁰

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción} = \text{Resultados logrados}}{\text{Insumos} + \text{Recursos}} \\ \text{Empleados}$$

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni como la cantidad de bienes que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para alcanzar resultados específicos.

²⁰ (Alfaro, 2000)

Dimensión Eficacia

La eficacia se relaciona con el concepto de productividad y agrega una idea de expectación o deseabilidad.

Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”. (Fitz Enz)²¹

La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen.

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia e identificar lo que debemos hacer antes de ocuparnos de solucionar aquello que llevamos a cabo.

En pocas palabras, eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas. (Fitz Enz)²²

Dimensión Eficacia Laboral

Idalberto Chiavenato²³ define la eficiencia como “la utilización correcta de los recursos disponibles”.

La eficiencia significa un nivel de rendimiento de un proceso el cual utiliza la menor cantidad de entradas o insumos para crear la mayor cantidad de productos o resultados. La eficiencia se relaciona con el uso de todos los insumos en la producción de cualquier producto, incluyendo el tiempo personal y la energía. La eficiencia es un concepto medible que puede determinarse determinando la relación entre el rendimiento útil y el total. Minimiza el desperdicio de recursos tales como materiales físicos, energía y tiempo, mientras que consigue con éxito la salida deseada.

En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante

²¹ (Fitz Enz, 1999)

²² (Fitz Enz, 1999)

²³ (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2007)

de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas (Chiavenato)²⁴.

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

²⁴ (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2002)

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Descripción e historia de la organización

La empresa Café Martínez se autodomina como tostadores y elaboradores de café desde 1933. Cuidan desde la selección de sus granos, hasta la taza, conservando el amor y respeto que tienen por lo que hacen, desde el primer día. Por eso consideran su café como ÚNICO.

CAFE
MARTINEZ

A través de su proceso exclusivo de tostación, lograron resaltar las notas y características propias de sus diferentes gramos de café. El aroma pleno, con notas de chocolate, pan tostado, miel y caramelo y un sabor con cuerpo, con un toque de frescura es lo que hace inconfundible a un Café Martínez.

Pocas cafeterías de nuestro país pueden darse el lujo de tener una historia rica y próspera. Entre ellas se encuentra Café Martínez, una cadena que creció en los últimos tiempos con nuevas aperturas que buscan acercar sus típicos productos a la gente y que esta temporada transita por sus 80 años de vida. La trayectoria de la compañía surge en Asturias, en el norte de España. Ahí, don Atilano Martínez y doña Justa Martínez de Martínez, abuelos de los actuales propietarios de la marca, se conocieron y se casaron. Era 1928 y el clima en esas tierras ya presagiaba el inicio de la guerra (finalmente sucedió entre 1936 y 1939 y, fue devastadora). La contienda comenzaría en cualquier momento y Atilano la aborrecía. Ya había



participado en otras guerras y era algo que no quería volver a vivir. Entre otras cosas, cantaba muy bien y tocaba el acordeón de oído. En un concurso de canto, al que había concurrido solo por diversión, conoció a Horacio Torres, hijo del fundador de Casa Torres, mayorista de una de las primeras casas de café de Buenos Aires. Este encuentro fue clave para que Atilano se iniciara en el mercado del café tostado con la empresa Torres,

uno de los primeros tostaderos que hubo en la Argentina. Luego, por su manera de

acercarse a los clientes y su política de venta conquistó varios amigos y como concretó una pequeña lista de clientes de venta de café tostado decidió independizarse. Así, con una tostadora de mano, comenzó con un pequeño local en la calle México, donde también vivían con su esposa, así surgió El Convidado. Este negocio duró cerca de 60 años, pero el producto fue muy poco conocido bajo este nombre, ya que todo el mundo lo llamaba el café de Martínez.

En 1933, Atilano y Justa compraron el local, que actualmente se encuentra en Talcahuano 948. Allí empieza Café Martínez como importador, elaborador y distribuidor mayorista, a todos los bares de Buenos Aires

En 1995 los nietos de los fundadores comenzaron a desarrollar el concepto de cafeterías gourmet. Y en 2000, luego de varios años de experiencia en el manejo de cinco sucursales propias, se comenzó a franquiciar la marca.

Actualmente, la cadena tiene más de 100 sucursales, de las cuales 90 se ubican fuera del ámbito porteño, en las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Salta, Córdoba, Santa Fe, Tucumán, San Luis y San Juan.

Pero su apuesta incluye llegar a otros puntos internacionales, como Dubái (Emiratos Árabes Unidos), ya que hay sucursales presentes en España, Chile, Uruguay y Paraguay. Tienen previsto abrir nuevas sucursales en los países mencionados y evalúan el desarrollo de nuevas plazas como Perú, Colombia, México y Estados Unidos.



Filosofía de la empresa

LA MISIÓN DE CAFÉ MARTÍNEZ

Creamos sabores, momentos y proyectos para una vida mejor.

LA VISIÓN DE CAFÉ MARTÍNEZ

Ser en cada país, ciudad, pueblo o barrio “El Lugar” elegido por su gente.

LOS PRINCIPIOS DE CAFÉ MARTÍNEZ

- *La verdad: nos gusta hablar de frente, mirarnos a los ojos y decirnos las cosas como son. Poder sellar nuestros tratos con apretón de manos y que sea eso a lo que le damos valor y no a las letras frías de un papel.*
- *La belleza: la verdad dicha sin belleza puede dañar. Las cosas hay que decirlas bien, con el fin de construir. Nos gusta buscar un sentido estético a las cosas que hacemos. Nos gusta la gente bella por dentro.*
- *La bondad: nos gusta juntarnos con gente buena. Es con el tipo de gente que se puede contar para hacer las cosas bien.*
- *La unidad: el terreno necesario para que las virtudes se desarrollen correctamente con el espíritu. Todos somos seres espirituales, no importa cuál sea nuestra religión, pensamiento o práctica y estamos unidos por la misma energía, no importa el nombre que le pongamos a la misma. Nos gusta sumarnos a esa energía que ayuda a que las cosas se hagan bien.*
- *El crecimiento: todo lo que hacemos está orientado hacia el crecimiento espiritual, cultural y económico de nuestros clientes, proveedores franquiciados y equipos de trabajo.*
- *La excelencia: será el resultado de aplicar todos nuestros principios a nuestro trabajo. La excelencia es un horizonte al que debemos aspirar llegar todos los días.*

- La armonía: todas nuestras actividades se realizan en armonía con el universo del cual somos parte. Cuidamos a la madre tierra ya toda la vida que habita, siendo vivo ejemplo del cambio que queremos ver en el mundo.



CAPÍTULO 4

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Procesamiento y análisis de la información

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de obtener datos sobre el desempeño laboral de los trabajadores de Café Martínez a través de la aplicación de una evaluación de desempeño por competencias.

Los resultados obtenidos serán utilizados como recursos para poder elaborar un plan de mejoras con el fin de realizar cambios positivos en la empresa que impacten en los siguientes aspectos:

- ✓ Conocer el nivel de desempeño de los trabajadores la organización.
- ✓ Localizar necesidades de capacitación en los empleados.
- ✓ Obtener beneficios para el jefe, colaboradores y la empresa en general.
- ✓ Detectar capacitación y entrenamiento al evaluador.
- ✓ Realizar una exitosa retroalimentación de información al individuo evaluado.

Café Martínez es una empresa del rubro gastronómico que cuenta con tres franquicias en la Ciudad de Salta Capital, con un total de 23 empleados en relación de dependencia, a quienes se le aplicará una evaluación de desempeño basado en competencias para conocer el grado de ponderación en el que se encuentra cada trabajador. A partir de los resultados arrojados, se lo comparará con un modelo de evaluación de desempeño en el que se puede visualizar directamente cuáles son los grados de competencias deseados, según Martha Alles. Y por otra parte, se realizará una entrevista con preguntas específicas que será analizada gracias a las respuestas por parte del franquiciado de la empresa.

PROCESAMIENTO DE DATOS

El primer paso para el procesamiento y análisis de los datos consistió en asignarle una valoración a cada competencia de la evaluación de desempeño, que comienza desde un 100% hasta un 25%.

Grado A	100%
Grado B	75%
Grado C	50%
Grado D	25%

Se procedió a aplicar regla de tres simple para obtener los porcentajes de cada resultado alcanzado en los grados de ponderación, siendo 23 el 100% del total de evaluaciones realizadas.

Ejemplo:

$$\begin{array}{l} 23 \text{-----} 100\% \\ 10 \text{-----} X = 43\% \end{array}$$

Una vez obtenidos los porcentajes de cada valoración, se continuó comparándolos con el modelo de evaluación de desempeño con los grados de competencias deseados para conocer los niveles de desempeño reales que tienen los empleados de Café Martínez.

A continuación, se expone el modelo de evaluación de desempeño con los grados de competencias anhelados:

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
1	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	X			
2	COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	X			
3	ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.		X		
4	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	X			
5	INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.		X		
6	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	X			
7	PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	X			
8	RESPECTO: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		X		
9	RESPONSABILIDAD PESONAL: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
10	SENCILLEZ: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.		X		

Posteriormente, los resultados se presentaron en gráficos de torta, las cuales se elaboraron para cada una de las competencias presentadas y se realizó una breve descripción según los datos obtenidos.

Y, por último, se presenta el modelo de entrevista aplicado al franquiciado de Café Martínez, del cual se hará un análisis de las respuestas obtenidas:

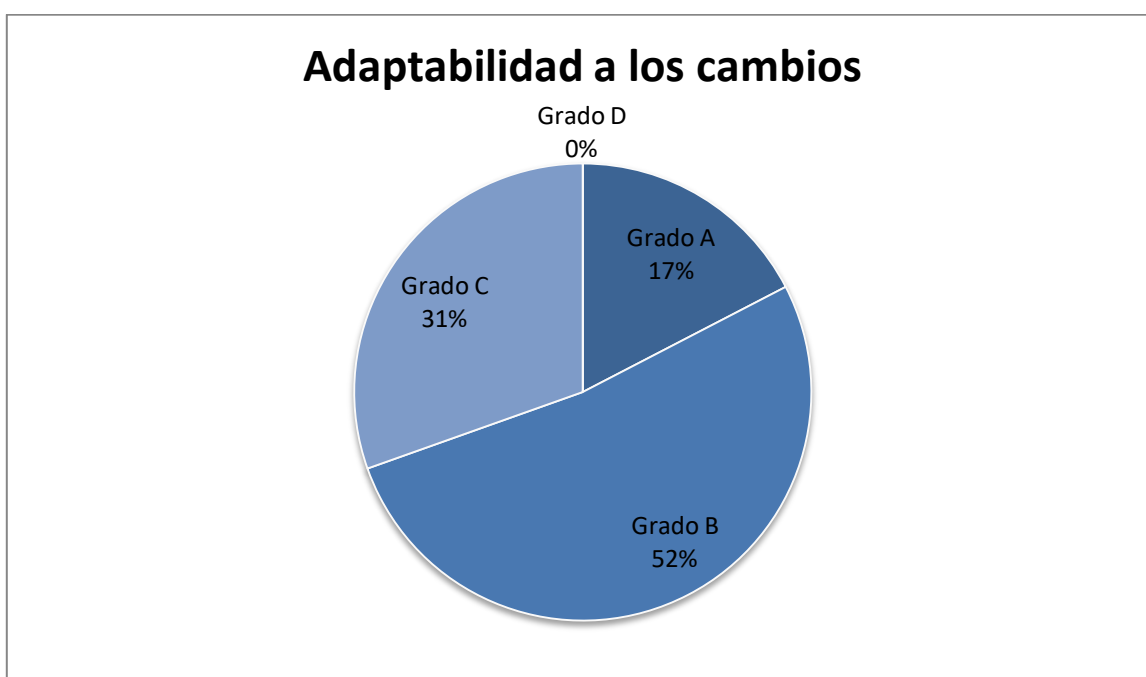
MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido:
Cargo que ocupa:
1. ¿Aplican evaluaciones de desempeño al momento de ponderar a un empleado? Si no es así, ¿en qué criterios o factores se basan al momento de evaluarlos?
2. ¿Quién es el encargado de realizar el tipo de evaluación que aplican?
3. ¿Cada cuánto ejecutan dicha evaluación?
4. ¿Ejercen retroalimentación después de cada evaluación? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Cómo detectan a un empleado que necesita capacitación?
6. ¿Los franquiciados están entrenados o capacitados, por la marca, para evaluar a sus trabajadores?

Resultados

COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
1	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	X			

Gráfico N°1:



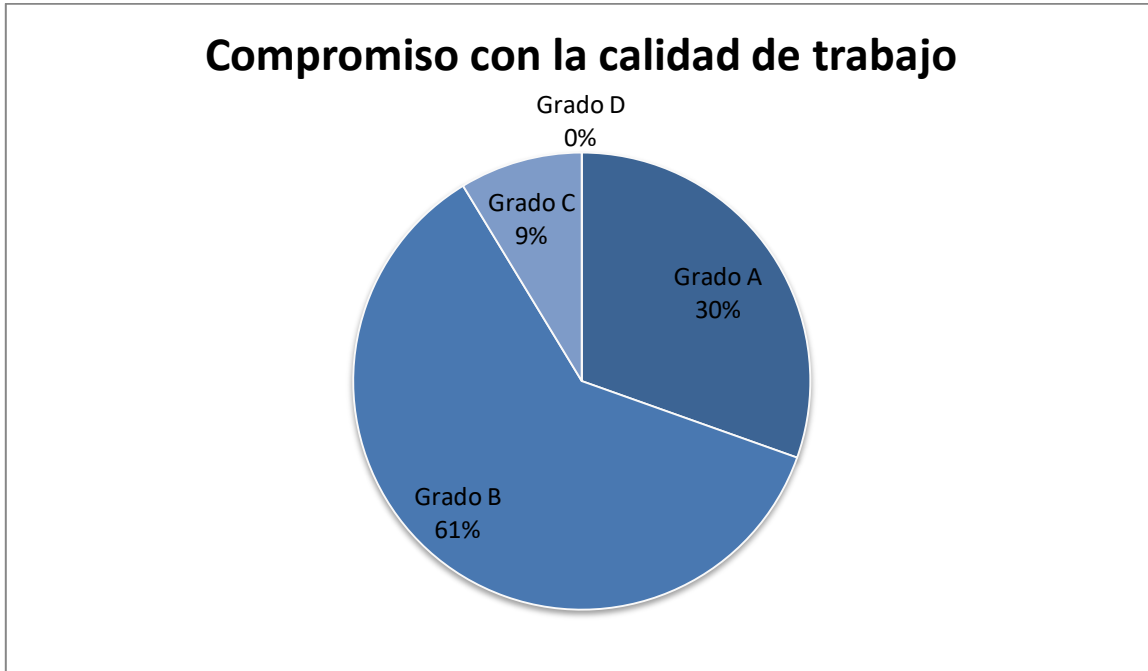
Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que la opción Grado B fue la que mayor porcentaje obtuvo, seguida por la opción Grado C y al último la de Grado A. En comparación al grado deseado, se aprecia que la mayoría de los empleados no tienen desarrollada la competencia al 100%, sino que el porcentaje más bajo del gráfico son los que representan la opción Grado A.

Para dar una solución a estos resultados, lo conveniente sería ayudar a mejorar a los trabajadores que se encuentran en la opción B y que representan la mayor parte del gráfico.

COMPETENCIA: COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
2	COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	X			

Gráfico N°2:



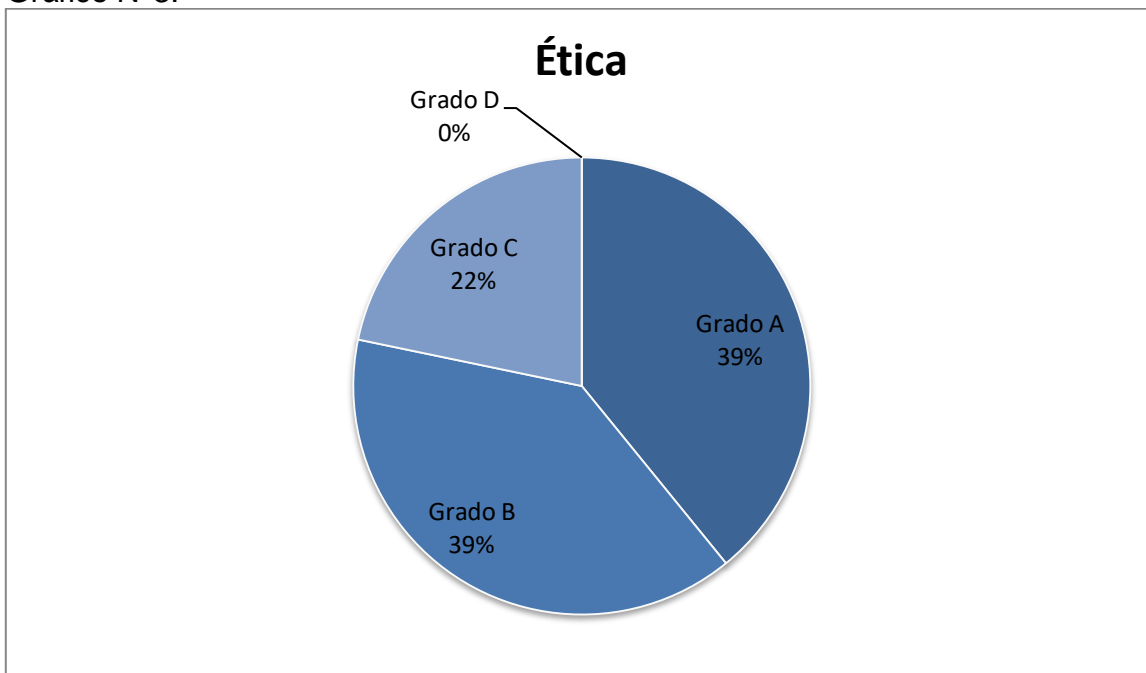
Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que la opción Grado B fue la que mayor porcentaje obtuvo, seguida por la opción Grado A y al último la de Grado C. Se aprecia nuevamente que la mayoría de los empleados no tienen desarrollada la competencia al 100%.

Para dar una solución a estos resultados, lo conveniente sería ayudar a mejorar a los trabajadores que se encuentran en la opción B, quienes representan más del 50% del total del gráfico.

COMPETENCIA: ÉTICA

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
3	ÉTICA		X		

Gráfico N°3:



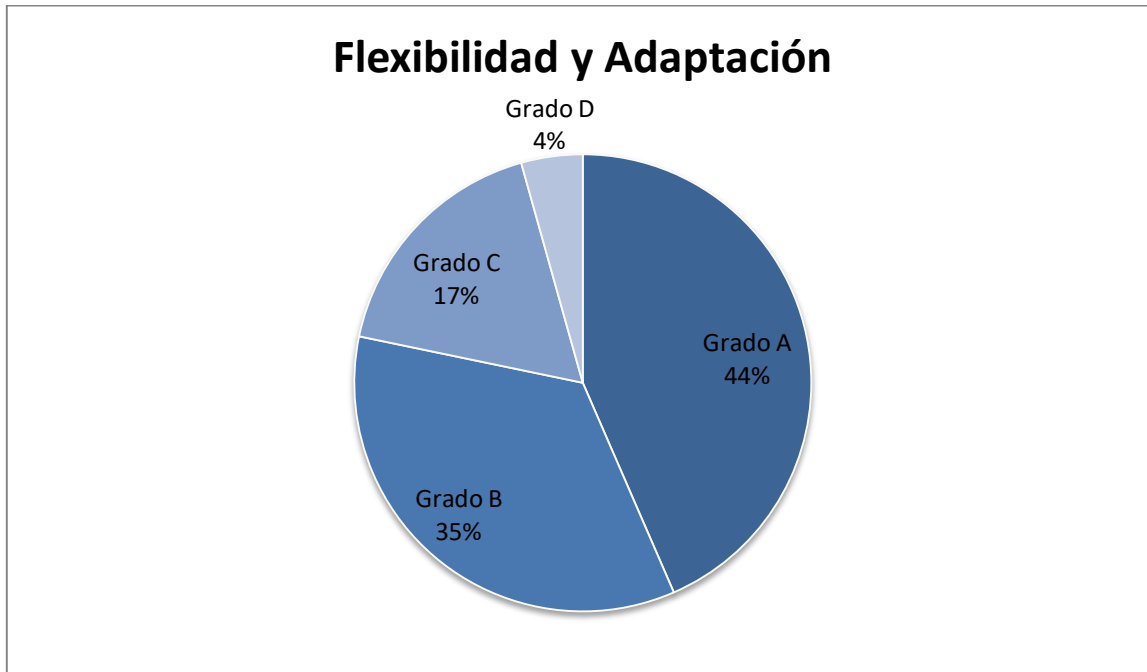
De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar en este caso que las opciones Grado A y Grado B tienen el mismo porcentaje, en cambio el Grado C representa el porcentaje más bajo del gráfico.

En esta situación, se puede decir que un 39% de los trabajadores se encuentran en el grado deseado y el otro 39% tienen la competencia desarrollada a un nivel más alto. Solo se debería trabajar con los empleados que se hallan en la opción Grado C para que puedan alcanzar el siguiente grado de la competencia.

COMPETENCIA: FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
4	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	X			

Gráfico N°4:



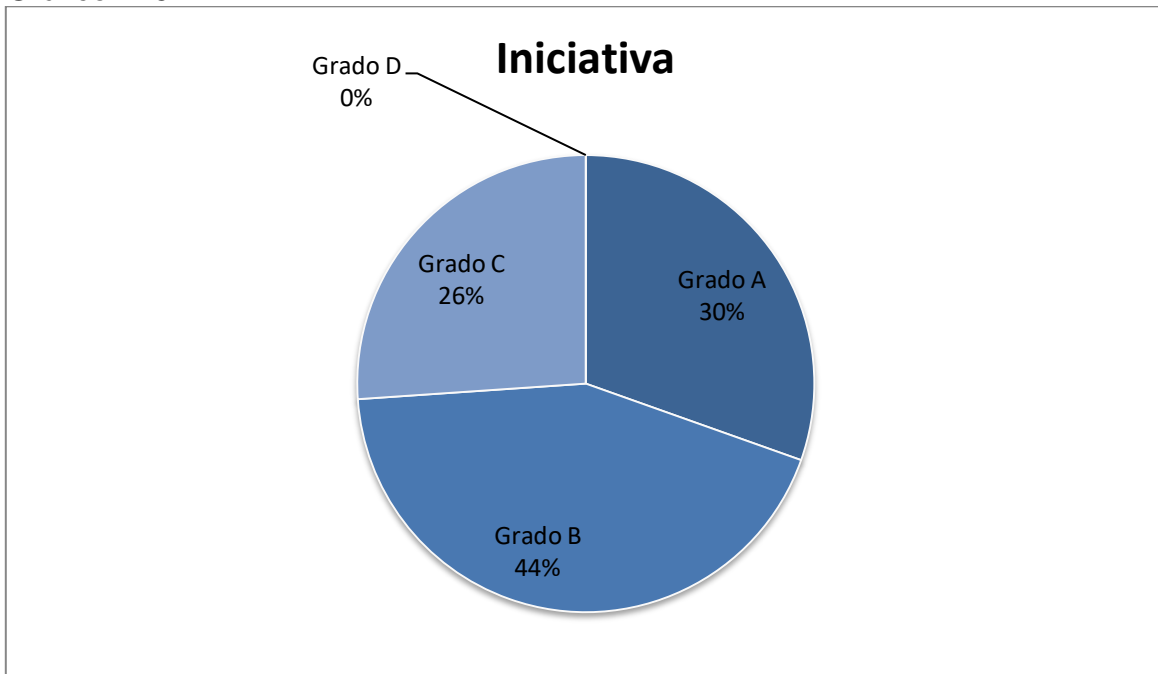
De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que la opción Grado A tiene el mayor porcentaje, seguido por la opción Grado B, Grado C y por último, Grado D.

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores de la empresa tienen desarrollada la competencia al grado más alto. Se tendría que trabajar sobre los empleados que recaen en los grados siguientes, pero en especial en el Grado D ya que poseen una competencia casi desarrollada o nula.

COMPETENCIA: INICIATIVA

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
5	INICIATIVA		X		

Gráfico N°5:

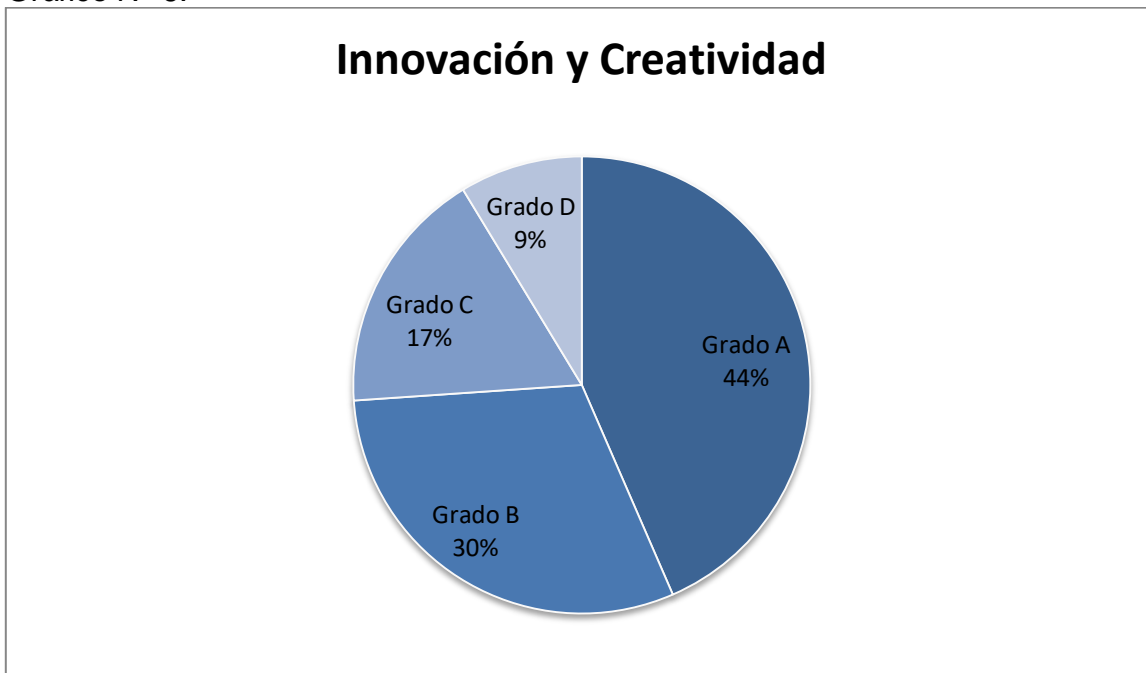


Se puede observar en el gráfico que la opción con mayor porcentaje es el Grado B y es continuado por las opciones Grado A y Grado C. A partir de estos datos, se puede concluir que la mayoría de los trabajadores tienen la competencia en el grado deseado y otros la poseen en un grado más alto. Se tendría que trabajar en aquellos empleados que se encuentran en la opción Grado C para que alcancen el nivel deseado.

COMPETENCIA: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
6	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	X			

Gráfico N° 6:



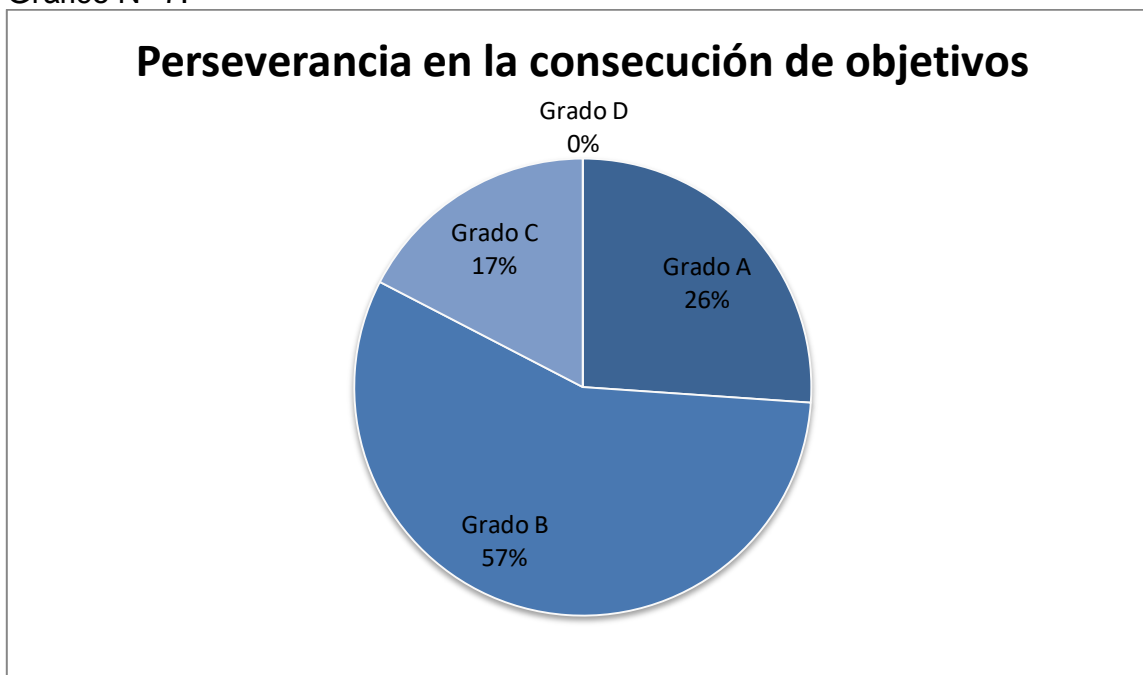
Según los resultados del gráfico, la opción Grado A es la que mayor porcentaje obtuvo, seguido por las opciones Grado B, Grado C y por último, Grado D.

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores de Café Martínez tienen esta competencia desarrollada al grado deseado; se debe trabajar sobre los empleados que se encuentran en los niveles más bajos, en especial los que tienen la competencia poco desarrollada o casi nula.

COMPETENCIA: PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
7	PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	X			

Gráfico N° 7:

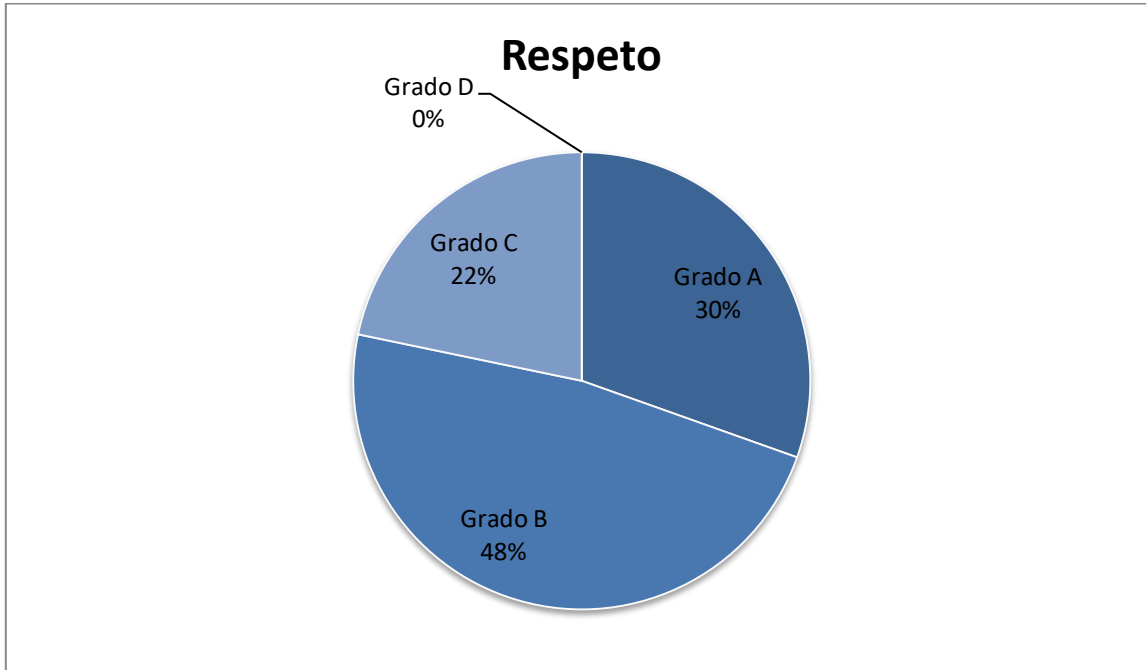


Se puede observar en el gráfico que el mayor porcentaje lo obtiene la opción Grado B, continuado por las opciones Grado A y Grado C. A partir de estos datos, se puede concluir que la mayoría de los trabajadores tiene desarrollada la competencia a un Grado B, siendo el Grado A el nivel deseado y los empleados que se encuentran con la competencia en un Grado A representan un porcentaje menor al 50% del total de trabajadores. Se debe trabajar con las personas que figuran en ese 57% (Grado B) para que lleguen al grado deseado de esta competencia.

COMPETENCIA: RESPETO

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
8	RESPETO		X		

Gráfico N° 8:

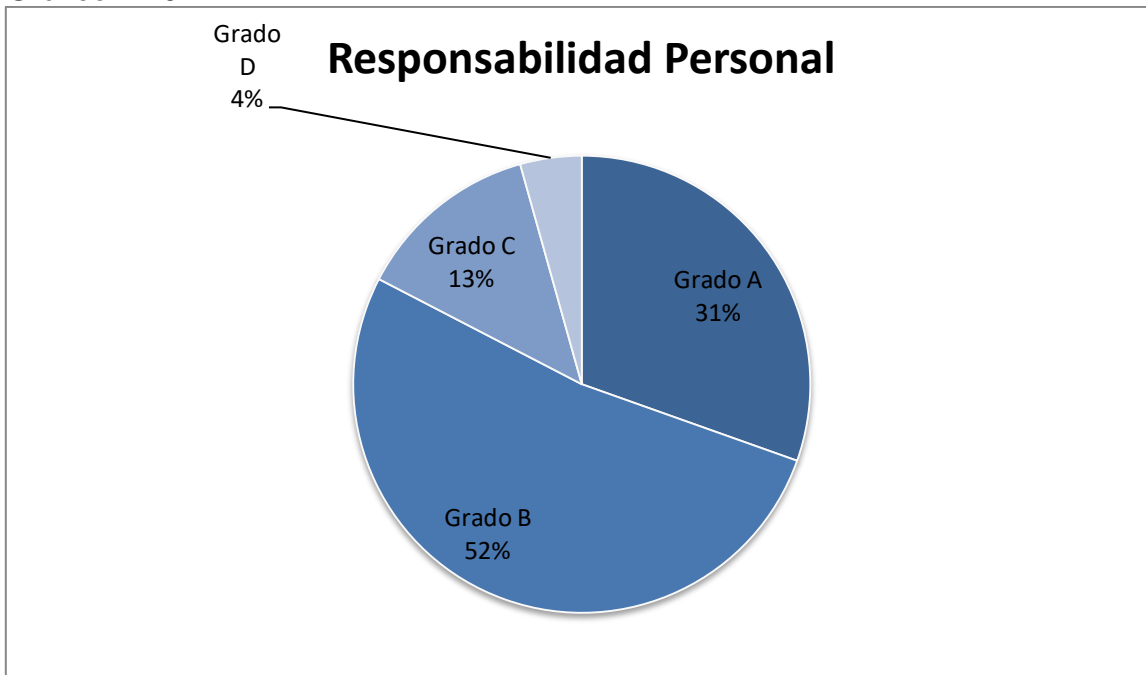


Según el gráfico, se puede observar que la opción Grado B fue la más elegida por los trabajadores de Café Martínez, seguida por las opciones Grado A y Grado C. En base a estos resultados, se puede decir que la mayoría de los empleados se encuentran en el grado deseado de esta competencia; los que se hallan en el 30% (Grado A) del gráfico poseen la competencia desarrollada en un grado más alto, y se deberá trabajar con los que representan el 22% (Grado C) del total.

COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD PERSONAL

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia Deseado			
		A	B	C	D
9	RESPONSABILIDAD PESONAL		X		

Gráfico N° 9:

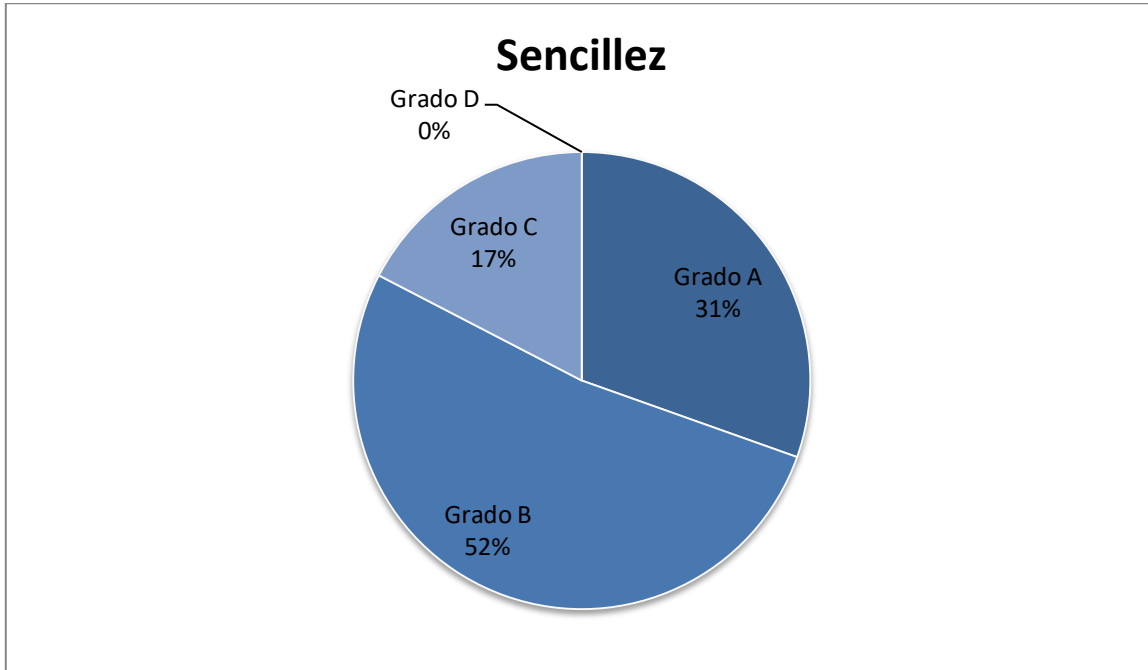


Este caso es igual al anterior, la opción Grado B fue la más elegida por los trabajadores de Café Martínez, seguida por las opciones Grado A, Grado C y por último, Grado D. Según estos datos, se aprecia nuevamente que la mayoría de los empleados tienen la competencia en el grado deseado y los de Grado A con la competencia desarrollada al 100%. Se deberá trabajar con las personas que se encuentran en los Grados C y D, especialmente.

COMPETENCIA: SENCILLEZ

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia deseado			
		A	B	C	D
10	SENCILLEZ		X		

Gráfico N° 10:



Este último caso es igual al anterior, la mayoría de los empleados se encuentran en el grado de deseado (Grado B), le sigue los que están en el Grado A y por último, los de Grado C. Se debe trabajar en éstos para que haya más trabajadores en la opción B y se pueda decir que el total de los trabajadores tienen la competencia desarrollada al nivel deseado.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café Martínez
<p>1. ¿Aplican evaluaciones de desempeño al momento de ponderar a un empleado? Si no es así, ¿en qué criterios o factores se basan al momento de evaluarlos?</p> <p>La marca no realiza evaluaciones de desempeño, pero si aplica otro tipo de evaluación. Se centra en evaluar puntos específicos a nuestros empleados, como la atención al cliente; la vestimenta correcta de los mozos, encargados y personal de cocina; el trabajo en equipo; el manejo correcto de los componentes de cafetería; el aprendizaje en el arte latte y la presentación de los postres y del café.</p>

A partir de la primera respuesta obtenida, se puede aclarar que Café Martínez es una empresa que no emplea el uso de evaluación de desempeño, pero si utiliza otros criterios al momento de evaluar a sus trabajadores.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café Martínez
<p>2. ¿Quién es el encargado de realizar el tipo de evaluación que aplican?</p> <p>Quien realiza dicha evaluación es un representante de la marca, quien es enviado desde la provincia de Buenos Aires, donde se encuentra la casa central de Café Martínez. Él se encarga de evaluar a los trabajadores de las sucursales y lo hace de forma imprevista y anónima, haciéndose pasar por un cliente normal de la empresa. Los empleados lo apodan “el cliente infiltrado”.</p>

En esta segunda respuesta, el franquiciado comenta que el encargado de llevar a cabo el tipo de evaluación que aplica la empresa es un representante de la misma, quien es denominado como “cliente infiltrado”.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café Martínez
<p>3. ¿Cada cuánto ejecutan dicha evaluación?</p> <p>Este tipo de evaluación se realiza de forma trimestral.</p>

Como tercera respuesta, obtuvimos el tiempo que utiliza Café Martínez para ejecutar sus evaluaciones a los empleados, es decir, que se realiza cada tres meses.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café Martínez
<p>4. ¿Ejercen retroalimentación después de cada evaluación? ¿Cómo lo hacen?</p> <p>Si, la misma persona que evalúa a los empleados es quien realiza la retroalimentación. “El cliente infiltrado” regresa a Buenos Aires para elaborar los informes personales de cada trabajador, donde detalla puntos específicos de cada uno y al final realiza una conclusión general. Este informe lo reciben los empleados a través de sus emails.</p>

La cuarta respuesta nos indica como el encargado de evaluar a los empleados es la misma persona que realiza la retroalimentación de los mismos, quien detalla un informe específico y lo envía vía email.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café Martínez
<p>5. ¿Cómo detectan a un empleado que necesita capacitación?</p> <p>Como franquiciado de la marca, recibo un informe donde se detalla quienes son los empleados que necesitan capacitación. Normalmente son aquellos en los que no se notaron mejorías después de cada retroalimentación, o bien son empleados que la necesitan para pulir mínimos defectos al momento de realizar una determinada tarea. Pero desconozco la forma o el método que utilizan para detectar específicamente cuales son los trabajadores que presentan dificultades en su trabajo.</p>

En esta respuesta, el franquiciado nos explica que la marca le envía informes con los nombres de los trabajadores que necesitan capacitación en una tarea o área específica, pero que desconoce el método que utilizan para detectar a dichos empleados.

MODELO DE ENTREVISTA
Nombre y Apellido: Gustavo Maldonado Martínez
Cargo que ocupa: Franquiciado de Café
<p>6. ¿Los franquiciados están entrenados o capacitados, por la marca, para evaluar a sus trabajadores?</p> <p>Al momento de adquirir la marca, no nos preparan para evaluar a los trabajadores. Pero como franquiciado tengo la posibilidad de poder ponderar a mis empleados para conocer su rendimiento y hacerles un seguimiento, externo a lo que realiza la marca.</p>

Por último, el franquiciado nos aclara que Café Martínez es una marca que no capacita a sus franquiciados para evaluar a los trabajadores, pero que si tiene la posibilidad de ponderarlos personalmente para hacerles un seguimiento de su rendimiento.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Luego de analizar cada ítem, se puede concluir que los trabajadores de Café Martínez poseen un nivel de desempeño satisfactorio. Se aprecia que la mayoría de las competencias expuestas en la evaluación de desempeño, en su nivel deseado, están desarrolladas por los mismos.

Se puede destacar ciertos puntos a favor y en contra teniendo en cuenta los grados deseados y obtenidos en cada competencia:

Competencias	Grado Deseado	Grado Obtenido
<i>Adaptabilidad a los cambios del entorno</i>	Grado A	Grado B
<i>Compromiso con la calidad de trabajo</i>	Grado A	Grado B
<i>Ética</i>	Grado B	Grado B
<i>Flexibilidad y Adaptación</i>	Grado A	Grado A
<i>Iniciativa</i>	Grado B	Grado B
<i>Innovación y Creatividad</i>	Grado A	Grado A
<i>Perseverancia en la consecución de objetivos</i>	Grado A	Grado B
<i>Respeto</i>	Grado B	Grado B
<i>Responsabilidad Personal</i>	Grado B	Grado B
<i>Sencillez</i>	Grado B	Grado B

A partir de los resultados alcanzados en las evaluaciones de desempeño como las respuestas obtenidas por la entrevista empleada al franquiciado de la marca, se puede decir que la hipótesis planteada: “*El objetivo de mejorar los resultados de los recursos humanos, la objetividad y la capacitación del evaluador, y los factores o criterios utilizados en el método empleado forman parte de la aplicación de la evaluación de desempeño y, por lo tanto, son elementos determinantes y*

significativos en el nivel de desempeño de los empleados”, se confirma, ya que se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Primero, cabe aclarar que la empresa Café Martínez no aplica evaluaciones de desempeño a los empleados de las franquicias, los mismos son evaluados por un representante de la organización, desconocido por los trabajadores, quien se hace llamar “el cliente infiltrado” y decide valorar, de forma general, a éstos a partir de su actuación como un cliente normal y habitual de la marca. Una vez evaluados, los empleados reciben sus devoluciones de forma escrita e inesperada, y vía online. También, los franquiciados de Café Martínez, no realizan otros tipos de evaluaciones más allá de la que aplica la empresa.

Segundo, el tipo de evaluación comentada anteriormente, no evalúa factores o criterios en base a los puestos de trabajo. La valoración de los trabajadores radica en ítems como la atención al cliente, aspecto personal de cada empleado, la presentación y gustos de las comidas o el café y el trabajo en equipo.

Finalizando, se puede concluir que Café Martínez no considera el uso de la evaluación de desempeño como una mejora para el desempeño de sus trabajadores. Si bien, los resultados obtenidos son satisfactorios, la marca no reflexiona en la importancia de tener un evaluador capacitado y entrenado, y con un punto de vista objetivo. Tampoco examina los criterios a evaluar, basándose en los perfiles de cada puesto de la empresa. Y, por último, hace caso omiso a la hora de realizar una devolución al empleado, esa retroalimentación debería ser de manera personal con el evaluado, para explicar los puntos en los que está fallando y así, el trabajador pueda llegar a un autoperfeccionamiento, acompañado de capacitaciones específicas para esas falencias.

RECOMENDACIONES

- ✓ Considerar la importancia de contar con un Área de Recursos Humanos que permita gestionar y atender las necesidades asociadas a los trabajadores de la empresa, y que no se encargue solamente del reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Establecer un programa de Análisis y Descripción de Puestos (ADP), que permita clarificar las funciones, objetivos, competencias, habilidades y conocimientos, identificando los requisitos exigidos para sus ocupantes.
- ✓ Implementar programas de evaluación de desempeño que permita medir el nivel de desempeño alcanzado por los empleados. Se debe tener en cuenta la autoevaluación de los trabajadores y la valoración de los evaluadores.
- ✓ Capacitar y entrenar a los evaluadores encargados de realizar las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Valerse de las evaluaciones de desempeño para detectar necesidades de capacitación en tareas propias de la gastronomía (cafetería y Arte Latte).
- ✓ Realizar entrevistas de evaluación, para que los empleados tengan una retroalimentación o feedback exitosa. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente.

ANEXOS

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Las competencias a ser evaluadas son consideradas para todos los puestos de Café Martínez					
PONDERACIÓN POR GRADOS DE COMPETENCIA:					
1. Grado A: competencia desarrollada al 100% 2. Grado B: competencia desarrollada al 75% 3. Grado C: competencia desarrollada al 50% 4. Grado D: competencia desarrollada al 25%					
N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia Deseado			
		A	B	C	D
1	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	X			
2	COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	X			
3	ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.		X		
4	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.	X			
5	INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.		X		
6	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	X			
7	PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	X			
8	RESPECTO: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		X		

9	RESPONSABILIDAD PESONAL: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
10	SENCILLEZ: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.		X		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:

- a. Lea detenidamente la definición de cada competencia.
- b. Determine el nivel de competencia que refleje con mayor proximidad su desempeño.
- c. Marque en la casilla una X de acuerdo con el nivel de valoración escogido.

PONDERACIÓN POR GRADOS DE COMPETENCIA:

1. Grado A: competencia desarrollada al 100%
2. Grado B: competencia desarrollada al 75%
3. Grado C: competencia desarrollada al 50%
4. Grado D: competencia desarrollada al 25%

N°	Competencias a ser evaluadas	Grado de competencia			
		A	B	C	D
1	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.				
2	COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.				
3	ÉTICA: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.				
4	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.				
5	INICIATIVA: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.				
6	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.				
7	PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.				
8	RESPECTO: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y				

	congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.				
9	RESPONSABILIDAD PESONAL: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.				
10	SENCILLEZ: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.				

MODELO DE ENTREVISTA

Nombre y Apellido:

Cargo que ocupa:

- 1. ¿Aplican evaluaciones de desempeño al momento de ponderar a un empleado? Si no es así, ¿en qué criterios o factores se basan al momento de evaluarlos?**
- 2. ¿Quién es el encargado de realizar el tipo de evaluación que aplican?**
- 3. ¿Cada cuánto ejecutan dicha evaluación?**
- 4. ¿Ejercen retroalimentación después de cada evaluación? ¿Cómo lo hacen?**
- 5. ¿Cómo detectan a un empleado que necesita capacitación?**
- 6. ¿Los franquiciados están entrenados o capacitados, por la marca, para evaluar a sus trabajadores?**

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, Fernando y Alfaro, Mónica (2000) –Diagnósticos de productividad por multimomentos-
- Alles, Martha A. (2005) -Desempeño por competencias: evaluación 360°-
- Alles, Martha A. (2009) -Diccionario de competencias-
- Araujo, María Carolina y Guerra, Martín (2007) -Inteligencia emocional y desempeño laboral-
- Bain, David (2003) -La productividad-
- Bittel, Lester (2000) -Administración de personal-
- Chiavenato, Idalberto (2000) -Administración de Recursos Humanos-
- Chiavenato, Idalberto (2002) -Administración de Recursos Humanos-
- Chiavenato, Idalberto (2007) -Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones-
- Chiavenato, Idalberto (2017) -Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones-
- D' Alessio Ipinza, Fernando Antonio (2012) -Administración de las operaciones productivas-
- Fitz Enz, Jac (1999) Cómo medir la gestión de recursos humanos-
- Gaither, Norman y Frazier, Greg (2005) -Administración de producción y operaciones-
- Koontz, Harold (1998) -Elementos de administración-
- Schiel, Eduardo O. (2016) -Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales-
- Wehrich, Heinz (2004) -Administración: una perspectiva global-

WEBGRAFÍA

- Descripción, misión, visión y principios de Café Martínez
<https://www.cafemartinez.com/>
- Historia de Café Martínez
<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/los-80-anos-de-cafe-martinez-nid1581485/>

HOJA DE EVALUACIÓN

✓ LUGAR:

✓ FECHA:

✓ CALIFICACIÓN:

✓ TRIBUNAL:

1.

2.

3.

Alumna autora (firma)