



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: MARÍA JOSÉ ALMEIDA RODRÍGUEZ, con C.I. 010501752-9, autora del trabajo de graduación intitulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO PARA UNA FIRMA CONSULTORA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL AÑO 2014-2015, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2015

Maria José Almeida R.

MARÍA JOSÉ ALMEIDA RODRÍGUEZ

C.I. 010501752-9



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO PARA UNA FIRMA
CONSULTORA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2014 – 2015.**

Almeida Rodríguez María José

DIRECTOR: Aguilar Luis

Quito, 2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	4
MARCO INTRODUCTORIO	4
1.1 Tema	4
1.2 Datos de la institución	4
1.3 Justificación	5
1.4 Antecedentes	6
1.5 Objetivos:	7
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Gestión del desempeño	9
2.2 Evaluación de desempeño	15
2.3 Estilos de aprendizaje	19
2.4 Diferencia entre Gestión y Evaluación del Desempeño	20
2.5 Motivación en el desempeño laboral	21
CAPITULO III	24
MARCO METODOLÓGICO	24
3.1 Metodología	24
3.2 Fases del Proceso	26
3.3 Resultados del Proceso	40
CAPITULO IV	41
PRODUCTO	41
4.1 Presentación de la Propuesta	41
4.2 Instructivo de uso de la Herramienta.	42
4.3 Actividades	44
4.4 Supuestos del proyecto	45
4.5 Precondiciones para la aplicación del Modelo de Gestión:	46
4.6 Indicadores	46
4.7 Resultados esperados	47
4.8 Fuentes de Verificación	47
4.9 Sostenibilidad	48
4.10 Medios e Insumos	49
4.11 Presupuesto	50
4.12 Monitoreo	50
4.13 Evaluación	51
4.14 Destinatarios	51
4.15 Presentación de la Herramienta	51
4.16 Resultado del levantamiento de objetivos	66
4.17 Cronograma	69
CAPITULO V	70
MARCO CONCLUSIVO	70
5.1 Conclusiones	70

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Catellanos & Castellanos (2010), Diferencias entre Gestión de Desempeño y Evaluación de Desempeño.</i>	20
<i>Tabla 2: Almeida Ma. José (2015) Metodología de trabajo propuesta para el diseño del Modelo de Gestión de Desempeño.</i>	26
<i>Tabla 3: Almeida Ma. José (2015) Objetivos de áreas</i>	29
<i>Tabla 4: Almeida Ma. José (2015) Objetivos de áreas</i>	30
<i>Tabla 5: Almeida Ma. José (2015) Actividades del proyecto</i>	45
<i>Tabla 6: Almeida Ma. José Almeida (2015) Indicadores del proyecto.</i>	47
<i>Tabla 7: Almeida Ma. José (2015) Medios e Insumos del proyecto</i>	49
<i>Tabla 8: Almeida Ma. José (2015) Presupuesto del proyecto</i>	50
<i>Tabla 9: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Advisory</i>	67
<i>Tabla 10: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Tax</i>	68
<i>Tabla 11: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Assurance</i>	68

INDICE FIGURAS

<i>Figura 1: Moreno Jaime, (2009) Evaluación del desempeño</i>	13
<i>Figura 2: Alles Martha, (2005) Esquema de un programa de administración por objetivos.</i>	18
<i>Figura 3: Robbins, De Cenzo, (2009) Piramide de Maslow</i>	22
<i>Figura 4: Almeida Ma. José (2015) PP&D</i>	30
<i>Figura 5: Almeida Ma. José (2015) Criterios para evaluación</i>	33
<i>Figura 6: Almeida Ma. José (2015) Indicadores de evaluación</i>	33
<i>Figura 7: Almeida Ma. José (2015) Plan de Mejoramiento Individual (PMI)</i>	34
<i>Figura 8: Almeida Ma. José (2015) Pirámide de Aprendizaje</i>	35
<i>Figura 9: Almeida Ma. José (2015) Plan de Mejoramiento Individual (PMI)</i>	36
<i>Figura 10: Almeida Ma. José (2015), Objetivos PP&D</i>	57
<i>Figura 11: Almeida Ma. José (2015), Objetivos PP&D Status</i>	58
<i>Figura 12: Almeida Ma. José (2015), Criterios de Evaluación</i>	59
<i>Figura 13: Almeida Ma. José (2015), Indicadores</i>	59
<i>Figura 14: Almeida Ma. José (2015), Evaluación conjunta</i>	60
<i>Figura 15: Almeida Ma. José (2015), PMI</i>	61
<i>Figura 16: Figura 14: Almeida Ma. José (2015), PMI</i>	61
<i>Figura 17: Figura 14: Almeida Ma. José (2015), Incentivos</i>	65

INTRODUCCIÓN

El recurso humano de una empresa, es factor fundamental para lograr el éxito de la misma, es por esto que se debe buscar el desarrollo constante del personal conjuntamente al de la firma, este proceso de desarrollo se lo realiza con la ayuda de un modelo de Gestión de desempeño.

Con la Gestión del Desempeño se obtiene personas motivadas y comprometidas, que aportan al crecimiento de la empresa.

En el presente trabajo se crea un Modelo de Gestión de Desempeño para la firma PriceWaterhouse Coopers, que cuenta con formatos y procedimientos necesarios para obtener resultados objetivos y gestionar el desempeño y desarrollo de los colaboradores.

Se ha creado un Manual de Gestión de Desempeño, formatos de Evaluación del desempeño, Mejoramiento Individual y Resultados finales; se brinda capacitación sobre el uso correcto de la herramienta a todo el personal, enfocándose siempre en el cumplimiento de objetivos.

Esta es una investigación aplicada, ya que se levanto información dentro de la empresa que permitió diagnosticar el problema y buscar una posible solución. En cada fase del proceso se utilizaron distintas metodologías y herramientas que facilitaron el levantamiento y aplicación de la información.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño de un modelo de gestión de desempeño para una firma consultora en la ciudad de Quito en el año 2014 – 2015.

1.2 Datos de la institución

Nombre: Price WaterhouseCoopers

Actividad: Consultora.

Ubicación:

Quito: Diego de Almagro y Wymper Edf IBM.

Guayaquil: Av. Rodrigo Chávez s/n, Urbanización Parque Empresarial Colón, Mz. 275, Solar 1, Edificio Metropark.

Características: PwC presta servicios de consultoría organizacional y consultoría tributaria para clientes del sector público y privado.

Estatutos:

Misión: Emplear hoy y siempre todos nuestros recursos para ser reconocidos por nuestros clientes, funcionarios y por la comunidad como los mejores en cualquier actividad a la que nos dediquemos sea profesional o personal. (PwC, “Inducción nuevos Talentos 2014”)

Valores: excelencia, liderazgo, trabajo en equipo

Contexto: PricewaterhouseCoopers es una firma de servicios profesionales multinacional con sede en Londres, Reino Unido. Es la mayor empresa de servicios profesionales del mundo y la más grande de las empresas de contabilidad, sus principales competencias son firmas que forman parte de las "Big Four", Deloitte & touche, KPMG, Ernest & Young, medidas sus ingresos.

PwC tiene oficinas en 776 ciudades a través de 159 países y emplea a más de 180.000 personas. En el año fiscal 2013 tuvo ingresos totales de \$ 31.5 mil millones, de los cuales 14,9 mil millones dólares fue generado por la práctica Auditoría, \$ 7,9 mil millones por su práctica de impuestos y 8,7 millones de dólares en su práctica de Consultoría. (PwC, “Inducción nuevos Talentos 2014”)

1.3 Justificación

“En la nueva economía, las personas son el eje fundamental sobre el cual se asientan las organizaciones, y es de quienes depende el logro de sus objetivos. Por lo tanto, las empresas no solo deben seleccionar a las personas con más talento para desempeñar cada puesto de trabajo, sino que una vez integradas en la organización, deben evaluar la forma en la que realizan su trabajo, con el objetivo fundamental de facilitarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional.” (Raquel González Sabín. (2005), p. 49).

Uno de los objetivos estratégicos de PwC, es mejorar el desempeño de sus empleados, por consiguiente los altos directivos decidieron crear un modelo de gestión de desempeño para fortalecer una estrategia corporativa en la que se marque una diferencia en planes de desarrollo del personal como pueden ser planes de carrera dentro de la empresa, una política salarial, capacitación, entre otros.

El desarrollo de este proyecto permitirá que la firma consultora cuente con una herramienta de gestión de desempeño que no sólo ayude a la mejora de la efectividad del trabajo entre los miembros que la componen, sino que también apoye a la optimización de los indicadores de crecimiento de negocio, con esto se pretende que mediante el cumplimiento de los objetivos de desempeño se vea beneficiada en su crecimiento.

El presente modelo de gestión de desempeño establece una mejor comunicación en los equipos de trabajo; de tal manera que se defina una retroalimentación adecuada que

garantice mejores relaciones interpersonales y a su vez que los colaboradores tengan claro cuáles son las áreas que deben mejorar y puedan trabajar en ellas.

La búsqueda constante de la firma por atender los requerimientos de los clientes con urgencia, excelencia y calidad, implica la mejora del rendimiento de sus colaboradores a través de una correcta gestión de desempeño.

El desarrollo de este proyecto implica para la investigadora un reto y aprendizaje importante, ya que al implementarlo dentro de la empresa permitirá poner en práctica sus conocimientos y al mismo tiempo profundizar más sobre el tema; de esta manera no solamente logrará la creación de un modelo definido para la empresa, sino que también podrá ayudar a la mejora constante de la organización.

1.4 Antecedentes

La gestión de desempeño es una herramienta de gestión organizacional que se empezó a utilizar en la década de los 90. Hasta esta época la evaluación de desempeño se la realizaba con un formulario que el jefe o supervisor completaba y con éste le decía al colaborador como había sido su trabajo durante el año, la Gestión de Desempeño es un proceso más completo que permite revisar, orientar, hacer un seguimiento y mejorar la gestión de los trabajadores para que logren resultados superiores y se desarrollen.

Actualmente es de mucha importancia el poder medir el desempeño del trabajador, uno de los portales que habla sobre la gestión de talentos es Gestipolis en el que dice que “la única forma de poder conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios e invertir en procesos de mejoramiento continuo, es implementando un modelo adecuado de Gestión de Desempeño”. (Gestipolis (2012) Gestión de Desempeño. Recuperado: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>).

En la empresa Price WaterhouseCoopers, no existe un programa para gestionar el desempeño de los trabajadores, lo cual dificulta detectar de manera precisa las áreas de mejora, esto es evidente al constatar que no hay indicadores claros para medir desempeño, no hay mediciones basadas en evidencias, y no hay evaluaciones, entre otras.

Mediante una entrevista con la Gerente de RRHH en la que evaluamos ciertos parámetros de desempeño se encontró que los trabajadores se sienten descontentos y han disminuido su rendimiento, esto es debido a que los objetivos no se encuentran planteados de manera correcta y no están alineados con la estrategia de la organización.

En PwC a nivel mundial, existe una herramienta para el manejo del desempeño, pese a los esfuerzos de la Gerencia por aplicar el modelo en Ecuador no se ha logrado implementar aún, por lo que el área de Recursos Humanos pretende realizar este proyecto.

En las distintas investigaciones realizadas en el Pontificia Universidad Católica, Facultad de Psicología, se encontró el desarrollo de algunos proyectos, de los cuales se mencionarán dos que pueden aportar al presente trabajo:

“Diseño de una metodología de Gestión de Desempeño para los equipos del cambio de estructura hacia procesos transversales de la Empresa Humana S.A.” realizado por María Gracia Silva en el año 2012.

“Propuesta de un modelo de control de Gestión del Desempeño policial en la Unidad de Vigilancia Norte, perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito” realizada por Guido Andrade, en el año 2010.

1.5 Objetivos:

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión de Desempeño para una firma consultora en la ciudad de Quito en el año 2014 – 2015.

1.5.2 Objetivos específicos

- Investigar metodología y base teórica sobre la gestión de desempeño, con el fin de obtener bases para crear el modelo.
- Definir objetivos de desempeño de cada área que estén alineados a la estrategia organizacional.
- Establecer un plan de retroalimentación para dar un correcto seguimiento al desempeño del trabajador.
- Establecer el modelo de planes de mejoramiento de desempeño para los trabajadores de la Firma.
- Diseñar un manual de Gestión de Desempeño para la Firma que contenga los procedimientos e instrumentos necesarios para realizar el proceso de evaluación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del desempeño

Hasta hace poco la Gestión del Desempeño era vista como algo secundario y sin importancia. En la actualidad las empresas están tomando conciencia sobre la importancia del factor humano en el éxito de los planes y el logro de las metas organizacionales. Valdiviezo, S. (25 de abril, 2011) Importancia de Gestión del Talento Humano Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto de mucha importancia para las empresas, el éxito que tenga una compañía depende en gran parte del desempeño de sus colaboradores, por lo que invertir en los trabajadores puede generar grandes beneficios.

Es así que un área operativa, Recursos Humanos, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la empresa. Valdiviezo, S. (25 de abril, 2011) Importancia de Gestión del Talento Humano Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>.

Para poder entender la definición de gestión de desempeño citaremos a algunos autores que hablan sobre el tema.

Según Jaime Moreno (2009) la gestión del desempeño es una práctica amplia basada en conceptos de planificación estratégica, gestión de recursos humanos y control de gestión; la finalidad de todo este proceso es conseguir alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización, mantener o mejorar el desempeño de los

colaboradores, establecer un estilo de liderazgo enfocado al desarrollo, reconocer el buen desempeño y lograr una correcta y frecuente retroalimentación.

Para Luecke (2007), la gestión de desempeño empieza con el establecimiento de metas. Las metas definen los resultados que las personas deberán conseguir, las metas son los puntos que permitirán evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y mejora. Toda empresa y todo colaborador necesitan metas y planes para conseguirlos. Algunas metas deben ser compartidas, puesto que sin ellas, las personas lucharían en direcciones divergentes y la colaboración sería mínima. (p.2)

Éste es un proceso basado en el ínvodo que, normalmente, tiene lugar entre el empleado y su jefe directo. Implica establecer expectativas, observar el comportamiento, determinar el desempeño, actuar como tutor y proporcionar feedback, todo lo cual desemboca en un debate de evaluación del desempeño. (McAdams, 2013).

Tomando en cuenta los conceptos citados anteriormente se puede concluir que la gestión de desempeño es una herramienta que ayuda a alinear los objetivos individuales, a los de la empresa y conseguir que el colaborador se comprometa en alcanzarlos, también está ligado a los planes de carrera, a conocer las necesidades de los trabajadores y ayudarles en su formación.

Si el proceso es bien llevado y se cumple con cada paso detalladamente, se obtendrán resultados reales que ayudarán a mejorar y desarrollar sus habilidades, los objetivos serán alcanzados lo que trae beneficios tanto al colaborador como a la empresa.

La gestión de desempeño debe ser vista como un ciclo integrado, por lo que a continuación se hablará sobre las etapas que la componen según Moreno (2012):

2.1.1 Etapas de la Gestión del Desempeño

a) *Planificación del desempeño y definición de objetivos:*

Esta es la primera fase del proceso de evaluación, aquí se establecen los parámetros o lineamientos, que deberá seguir el evaluado durante todo el ciclo. Aquí se logra el compromiso personal del evaluado para lograr el resultado en el tiempo pactado.

Para realizar esto se debe prestar especial atención a la misión del cargo.

Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante.

Según Moreno (2012) consta de dos actividades importantes:

Planificación de objetivos de área. El líder deberá realizar reuniones con su equipo de trabajo para definir los objetivos que se deberán cumplir y el tiempo en el que se llevará a cabo, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

Asignación de objetivos y responsabilidades individuales. De igual manera el líder deberá reunirse con sus colaboradores, y así definir y concretar las actividades que realizará cada uno, para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planificación.

Los objetivos personales deben estar alineados a los objetivos de la unidad de trabajo a la que pertenecen, por esta razón se parte de los objetivos de la unidad a los individuales.

Los objetivos suelen ser clasificados entre cuantitativos (¿Qué hay que hacer?) y cualitativos (¿Cómo hay que hacerlo?).

Otro aspecto importante, en la definición de objetivos es considerar algunas condiciones que han de cumplir para su viabilidad, es decir deben ser SMART. (específico, medible, alcanzable, realizable, en un tiempo determinado).

Para finalizar esta fase, se debe destacar la importancia de la reunión de planteamiento de objetivos entre el evaluador y el evaluado, donde se da a conocer sus objetivos anuales al trabajador.

b) Seguimiento del desempeño

En esta fase se analizan y comparan las actividades realizadas por el trabajador con el progreso obtenido, para poder reforzar las acciones que se estén haciendo de manera correcta y corregir las acciones inadecuadas. Esto consiste en supervisar continuamente al trabajador durante el transcurso de su periodo de evaluación. El seguimiento debe ser un ejercicio continuo y debe realizarse durante todo el año.

Esta etapa es realmente importante, por lo cual no se puede dejar que ocurra únicamente una vez al año, este proceso debe ser continuo. Durante esta etapa el evaluador puede hacer un análisis del progreso y controlar las desviaciones. Una de las herramientas utilizadas en este proceso de seguimiento es el Feedback, son reuniones que se llevan a cabo entre el evaluador y el evaluado con el objetivo, por un lado mejorar los resultados de la persona y del equipo y por otro, mejorar su desarrollo profesional.

Es importante que los colaboradores tengan acceso a información sobre su cargo que les ayude a tener claro hacia donde deben ir.

c) *Evaluación del desempeño*

En esta evaluación se analizan los resultados obtenidos al final, con los pactados a inicio y se analiza de manera global de todo el proceso.

Para esta discusión se deben pactar entrevistas formales, estas entrevistas de evaluación requieren tiempo y preparación previa, sin embargo todo este tiempo invertido en el colaborador ayudará a aumentar el nivel de desempeño del grupo en general.

Esta reunión no es el fin de la gestión de desempeño, es el momento donde reunimos la información y organizamos los datos sobre el desempeño. El centro de atención está en comparar el desempeño real con las expectativas, y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

La figura 1, explica los pasos según Moreno (2009), de cómo se debe realizar la evaluación.

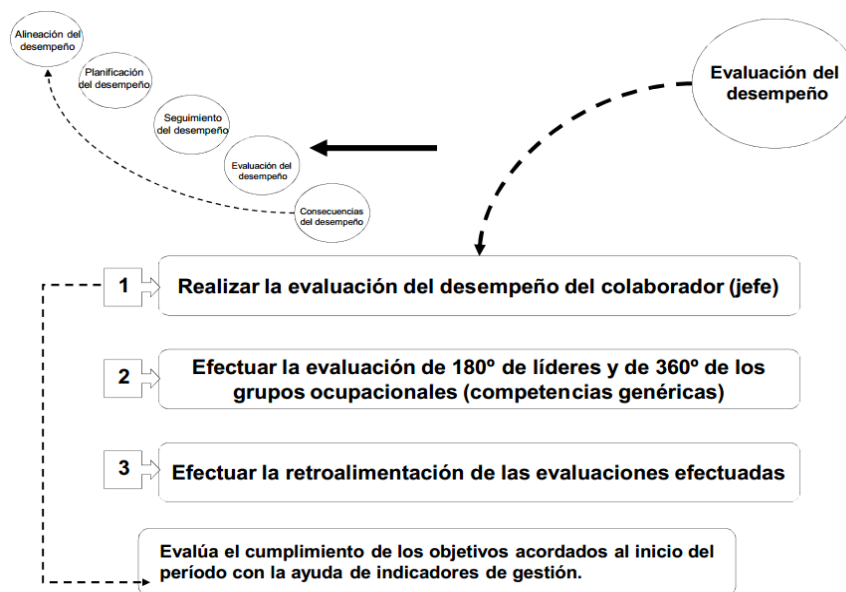


Figura 1: Moreno Jaime, (2009) Evaluación del desempeño

2.1.2 Beneficios de la Gestión del Desempeño

Si el proceso es planificado y coordinado de manera adecuada, sin duda traerá beneficios tanto al individuo como a los gerentes, a la empresa o institución y a la comunidad.

(Chiavetano. 2007. P 248, 249)

a) Beneficios para el Gerente:

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

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles entender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para el Subordinado

Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos de comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

c) Beneficios de la Organización

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reconsiderarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidad a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.1.3 El papel del área de Recursos Humanos en la Gestión del Desempeño

Recursos Humanos tiene una función estratégica en el proceso, ya que son quienes deben proveer de la capacitación, formatos y herramientas que son necesarias para ejecutar el mismo, por lo tanto es importante ofrecer un programa permanente de formación para líderes, jefes y gerentes, en el cual se explique cómo se va a manejar cada etapa y también se logre desarrollar en ellos habilidades necesarias para aplicar en cada una de las etapas.

2.2 Evaluación de desempeño

Se han revisado algunas definiciones de evaluación de desempeño que pueden agregar valor al trabajo de investigación:

La evaluación de desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo. (Gonzales, 2006)

“El proceso de evaluar el desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño del personal de una organización. Previo a la evaluación se fijan ciertos parámetros con los que se medirá y comparará el desempeño de las personas”. (Chiavenato, 2009).

La evaluación de desempeño según Reis (2007) “es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”. (p.5)

De acuerdo con Chiavenato (2009) este proceso de evaluación debe estar enfocado hacia el futuro, más que hacia el pasado, es decir que esta actividad no solamente debe ser tomada como base para aplicar sanciones o despidos, sino que debe servir para guiar a los colaboradores, superar debilidades y desarrollar competencias a través de una mejora continua, planteándose metas que deben ser cumplidas dentro de un tiempo determinado.

2.2.1 Tipos de evaluación

Oltra, Curós, Díaz, et al. (2011) encontraron dos tipos de evaluación dentro de la empresa.

- a) *Evaluación orientada a rendimiento*: Contempla en nivel de logro o de resultado final de empleado. Valora que se ha obtenido. Se evalúa al empleado a partir principalmente de criterios cuantitativos.

- b) *Evaluación orientada al desempeño*: Contempla las acciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo. Valora como se obtiene el resultado, por lo que requiere un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa.

2.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La Gestión del Desempeño busca establecer necesariamente la conexión entre la estrategia general e iniciativas de negocios que se definan con la disponibilidad de los recursos, fundamentalmente con los roles y tareas que desarrollan las personas.

Conseguir un mayor impacto en los resultados es la clave de la metodología junto con el alineamiento organizacional que se requiera. (Performance Management, (s.f) Objetivo de la Gestión del Desempeño: [http://practicasygestion.com/servicios/performance-management/.](http://practicasygestion.com/servicios/performance-management/))

Los propósitos principales que se pretenden conseguir mediante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño:

- a) Definir las estrategias a seguir
- b) Definir los objetivos estratégicos y las acciones para alcanzarlos
- c) Priorizar la implementación de los objetivos
- d) Determinar los correspondientes a cada área o puesto de trabajo
- e) Evaluar y determinar la disponibilidad del capital humano
- f) Un modelo de desempeño coherente vincula y focaliza la estrategia con las habilidades requeridas para el cumplimiento general de los objetivos.

2.2.3 Planificación de la Evaluación

El objetivo de planificar la evaluación es evitar problemas al momento en que está este siendo realizada. Estos pueden ser:

- a) Criterios subjetivos o poco claros.
- b) No llegar a un acuerdo entre evaluador y evaluado.
- c) Errores del evaluador.
- d) Una retroalimentación incorrecta.

2.2.4 Método de evaluación

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican dependiendo lo que se desea medir: características, conductas o resultados.

El enfoque con base en resultados se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización. (Alles 2005, p.31).

2.2.4.1 Método de formas narrativas

Este método consiste en evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un ensayo que detalle el comportamiento del trabajador. Se describe de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación del desarrollo. Alles (2005 p.32).

2.2.4.2 Administración por objetivos

Aquí se califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable Alles (2005 p.35).

Esquema de un programa de administración por objetivos

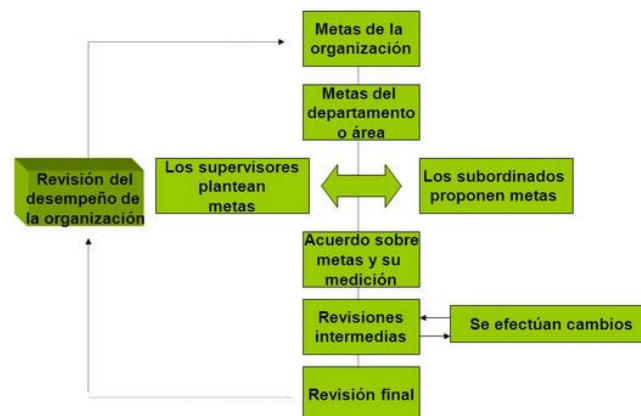


Figura 2: Alles Martha, (2005) Esquema de un programa de administración por objetivos.

2.2.4.3 Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

2.2.4.4 Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

2.2.4.5 Método de 90º

La evaluación de desempeño 90º es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

2.3 Estilos de aprendizaje

Es importante analizar como los colaboradores desarrollan sus conocimientos para lo cual revisaremos la teoría sobre el aprendizaje basado en la experiencia propuesto por David Kold.

Fue desarrollada a principios de la década de los años ochenta y se basa en un ciclo de cuatro etapas consecutivas, a saber:

Experiencia concreta (experimentar).

Observación reflexiva (reflexionar).

Conceptualización abstracta (conceptualizar).

Experimentación activa (actuar).

Estas cuatro etapas son iterativas dentro del ciclo, de manera que cada etapa se retroalimenta de la anterior. Kolb (citado en Pablo Villanueva, 2010, p.71)

2.4 Diferencia entre Gestión y Evaluación del Desempeño

Es importante aclarar la diferencia entre estos dos conceptos. Como la evaluación de desempeño es un análisis específico del rendimiento del colaborador dentro de la compañía, se podría considerar a ésta, un paso dentro del proceso de gestión del desempeño; un paso que se centra en el rendimiento pasado del colaborador, mientras que la gestión es un proceso constante que evalúa el rendimiento a diario.

A continuación en la Tabla 1 tomada de Catellanos & Castellanos (2010), encontraremos un cuadro donde se compara los resultados que se consigue con cada una:

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> · Ligado a objetivos del negocio hacia los que se encauzan los individuales. · Enfatiza el proceso. · Realizado por la línea. · Orientado al largo plazo. · Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto. · Enfatiza la evaluación. · Realizado por RRHH. · Orientado al corto plazo. · Los resultados son críticos.

Tabla 1: Catellanos & Castellanos (2010), Diferencias entre Gestión de Desempeño y Evaluación de Desempeño.

2.5 Motivación en el desempeño laboral

La motivación es parte importante del proceso de gestión de desempeño, si los colaboradores se sienten motivados se esfuerzan por lograr mejores resultados y llegar a sus objetivos.

Según Reeve (2010) varias de las mismas motivaciones y emociones pueden haber en común entre los individuos, pero puede diferir ampliamente aquello que los motiva a cada uno; es decir que aquello que puede resultar ser muy motivante para una persona puede carecer totalmente de importancia para otra.

2.5.1 Tipos de Motivación

a) Motivación Intrínseca

Reeve (2010) considera que la motivación intrínseca “Surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento, además de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona.”(p. 83), por lo que se debe mantener esta en niveles elevados, ya que por medio de esta se desarrolla capacidades como la creatividad, persistencia entre otras.

b) Motivación extrínseca

La motivación extrínseca según Reeve (2010), es aquella que es producto de agentes externos a la persona, como por ejemplo el dinero, reconocimientos entre otros; es decir aquellos que causan agrado a la persona y evitan el displacer.

c) Teoría de Maslow

Es probablemente la teoría de motivación más conocida, creada por Abraham Maslow, quien decía que todo ser humano tiene una jerarquía compuesta por cinco tipos de necesidades:

Necesidades fisiológicas. Comida, bebida, abrigo, satisfacción sexual entre otros requerimientos físicos.

Necesidades de seguridad. Sentido de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.

Necesidades sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de estima. Factores internos y externos de estima.

Necesidades de realización personal. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y realización personal.

Cuando una necesidad es sustantivamente satisfecha, entonces la siguiente será la dominante.

(Robbins, De Cenzo, 2009, p.314).



Figura 3: Robbins, De Cenzo, (2009) Pirámide de Maslow

d) *La Motivación según McClelland*

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. McClelland (citado en Martha Alles, 2005. p.42)

Los motivos sociales a los que McClelland se refiere son tres: motivo de logro, de poder, y afiliación.

Motivo de logro. La motivación de este tipo es intrínseca y se ve proyectada hacia el futuro. Está determinada por la planificación y el esfuerzo que realiza un individuo por cumplir ciertas

actividades siempre de una mejor manera que lo que ha realizado anteriormente, así tratará de alcanzar la excelencia.

Motivo de poder. Este tipo de motivación se refiere a la necesidad que tiene el hombre de dominar o influir sobre otras personas o situaciones para lograr un objetivo, pudiendo recurrir a diversos métodos como la agresividad, la manipulación o la persuasión.

Motivo de afiliación. Este motivo cubre la necesidad que tienen las personas de formar parte de un grupo social, sintiéndose aceptadas y estableciendo relaciones estrechas. La cultura también es responsable del grado de afiliación que puedan tener las personas, pues hay algunas culturas que tienden más a la independencia mientras otras hacen más dependientes y solidarios a sus miembros.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Para la creación del modelo se ha tomado como referencia la metodología de Gestión del Desempeño del Doctor Jaime Moreno (2009) la cual ha sido adaptada a los requerimientos de la firma; a la cultura y naturaleza del negocio, con el objetivo de facilitar su implementación. El modelo de gestión de desempeño ha sido complementado con las bases del mejoramiento continuo, ya que busca perfeccionar las operaciones y los procesos.

Por el tipo de investigación, el presente proyecto reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, debido a que se ha levantado información dentro de la empresa con la intención de diagnosticar el problema y encontrar una posible solución, además este tipo de investigación permite dirigir el proceso administrativo usando sus cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución, control; las cuales serán utilizadas en cada fase del Modelo de Gestión del Desempeño. (Martínez, 2007)

El método utilizado principalmente para el desarrollo fue: analítico - sintético.

El método analítico – sintético fue elegido ya que este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal 2008 p. 57). En el presente proyecto se han tomado en cuenta cada paso del proceso en separado para poder analizar, estudiar y explicar más detalladamente, para posteriormente unir todo el estudio y crear el modelo de Gestión de Desempeño para la firma.

Para establecer el modelo de gestión del desempeño, se realizó un proceso paulatino que inicia con un enfoque de evaluación de la situación actual y la creación de la herramienta de medición con sus respectivas escalas e indicadores, que permitirá llegar a determinar los objetivos de desempeño de cada colaborador.

Este modelo toma el nombre de PP&D siglas que en inglés significan: Performance Planing & Development (Desempeño Planificación y Desarrollo).

La siguiente tabla explica en tres ejes los pasos realizados durante la creación del modelo antes mencionado, en la primera columna se colocó el primer eje *actividad*, donde se procede a colocar cada fase del proceso.

En el segundo eje *descripción*, se detalló cómo se ejecutó cada fase del proceso; y por último, en el tercer eje *Herramienta*, se colocó los insumos utilizados en cada paso.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	HERRAMIENTA
Capacitación a los Evaluadores	Se realizó una Capacitación con los jefes y personas con personal a cargo, donde se explicó el uso de la herramienta, retroalimentación y seguimiento.	Manual de Gestión del Desempeño, Presentación Power Point.
Levantamiento de Objetivos	Se realizó el levantamiento de objetivos por parte de los jefes de cada área técnica y posteriormente se los expuso a los colaboradores.	Focus Group, presentación en Power Point, formatos para levantar objetivos.
Seguimiento del Desempeño	Se realizan las entrevistas de retroalimentación.	Formato de Evaluación.
Evaluación del Desempeño	Se creó una herramienta con criterios de evaluación, indicadores y escalas para una correcta medición.	Formatos de PP&D, Entrevistas de Retroalimentación. Formatos de PMI
Consecuencias del Desempeño	Se formarán programas de refuerzo y reconocimiento para los colaboradores, tomando en cuenta sus notas finales.	Formato de resultados del PP&D.
Diseño del Manual de Gestión	Se diseñó un Manual en el que	Información levantada

Desempeño	constan las fases del proceso y cómo se deben efectuar.	previamente.
Capacitación al Personal	Se capacitó al personal sobre cómo usar la herramienta y los beneficios que ésta traerá.	Manual de Gestión del Desempeño, Presentación Power Point.

Tabla 2: Almeida Ma. José (2015) Metodología de trabajo propuesta para el diseño del Modelo de Gestión de Desempeño.

3.2. Fases del Proceso

3.2.1 Capacitar a los evaluadores y evaluados

La metodología utilizada en estas capacitaciones fue la activa – participativa, que se basa en un enfoque globalizador que se centra en el desarrollo de capacidades, por medio de procedimientos y actividades. En esta metodología el formador no se limita a dar información sino que orienta las actividades de los formandos. (Puchol 2007, p.200). Se eligió esta metodología, ya que dentro de las capacitaciones los colaboradores realizaron sus objetivos tentativos, con la intención de saber si la explicación fue clara y para que al momento de realizar sus objetivos verdaderos sea más fácil hacerlo.

Es importante garantizar la objetividad del proceso, por lo cual, se debe tomar en cuenta que el proceso de evaluación del desempeño debe ser realizado por el jefe inmediato de cada colaborador ya que es él quien mejor conoce el desempeño y gestión de este; sin embargo a pesar del conocimiento del jefe sobre su colaborador, es posible que no posee todas las herramientas para realizar la evaluación de manera correcta. De manera que el primer paso del proceso inició con la capacitación de los evaluadores.

La capacitación es esencial, ya que son los supervisores quienes evaluarán el desempeño y ayudarán al desarrollo de sus subalternos, es por esto que deben estar correctamente

informados sobre todos los temas que se relacionen con el correcto manejo del modelo de gestión del desempeño.

Por otro lado los evaluados también fueron capacitados con respecto al uso de la herramienta, el propósito y los beneficios que traerán en sus carreras, también recibieron instrucciones sobre cómo levantar objetivos SMART alienados a la estrategia.

Estas capacitaciones constaron de los siguientes temas:

- Análisis de los valores, visión y objetivos estratégicos de la firma, con el fin de ayudar a crear los objetivos de cada área.
- Presentación sobre cómo crear los objetivos del área bajo la metodología SMART, se la puede observar en el [Anexo 1](#).
- Presentación del Modelo de gestión de desempeño, explicando su objetivo y alcance, se puede revisar en el [Anexo 2](#) al final del documento.
- Presentación de los formatos y su correcto uso, manejo de las escalas de medición.
- Como evaluar y dar una correcta retroalimentación.

3.2.2 Alineamiento estratégico

Cada área de la empresa realiza diferentes funciones, para que estas puedan ser cumplidas se deben fijar objetivos alineados a la estrategia de la organización, a su vez los colaboradores deberán realizar sus objetivos alienados a los de cada área, todo este proceso permitirá obtener equipos de alto rendimiento, es decir gente productiva que generen valor a la empresa.

3.2.2.1 Levantamiento de Objetivos

El levantamiento de objetivos se realizó a partir del método de investigación deductivo, debido a que este permite partir de las generalidades, ya sean postulados, teorías, leyes, principios.etc., para llegar a las cosas particulares y aplicarlos aquí. (Bernal, 2006)

Este tipo de investigación contribuyó al desarrollo de esta fase del proyecto, debido a que se partió de los datos generales de la empresa (misión, objetivos estratégicos, valores, etc.) para crear los objetivos estratégicos de cada área y personales.

Una de las técnicas utilizadas para el levantamiento de los objetivos fue la del focus group, esta técnica cualitativa de discusión grupal permitió estudiar las opiniones de cada gerente hasta llegar a un consenso que se tradujo en el levantamiento de los objetivos de área, los mismos que servirán de guía al momento de realizar los objetivos personales de cada colaborador. (Scribano 2008).

Para facilitar este proceso se crearon 3 fases que fueron realizadas en este orden.

Actividad 1: Determinar el propósito de su área:

- El objetivo principal del área.
- Las funciones del área.
- Cómo se realizarán estas funciones.
- Áreas de mejora.

Actividad 2: Identificar actividades claves del área:

- Establecer orden de importancia a las actividades que se llevan diariamente.
- Priorizar las actividades con mayor importancia.

Actividad 3: Identificar el propósito de cada colaborador dentro del área:

- Determinar la relación entre el objetivo de área y el propósito de trabajo de cada uno.
- Identificar las necesidades de los trabajadores para alcanzar los objetivos con éxito.

- Establecer el aporte que se espera del colaborador para lograr los objetivos del área.

Al finalizar las tres actividades, quedaron establecidos los objetivos por cada área y subárea. En el [Anexo 3](#) se puede revisar los objetivos levantados por cada una de ellas.

Área	Subarea	Numero de Objetivos
Tax	Precios de Transferencia	4
	Expatriados	3
	Consulting	4
Advisory	Selección	3
	Outsourcing Contable	3
	Deals	3
	Consulting	3
Assurance	Assurance	5

Tabla 3: Almeida Ma. José (2015) Objetivos de áreas

Una vez que los objetivos de área han sido establecidos se solicitó a los colaboradores que elaboren un borrador con sus metas personales, donde se realizan recomendaciones de:

- Alineamiento a los objetivos de área.
- Levantados bajo la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable, en un tiempo determinado).
- Aporten al desarrollo del área.

Para colocar los objetivos de desempeño se diseñó un formato, basándose en los enunciados de la evaluación del desempeño que dicen, que todo objetivo debe tener un peso el cual le dará la importancia cada uno. Éste formato posee un espacio donde se colocará el objetivo con su peso y fecha de revisión.

OBJETIVOS	Fecha de revisión	Status Objetivo / Método	PESO %
Aumentar la cartera de clientes en un 20% hasta el mes de julio	30-jul-15		50%
OBJETIVO 2:			
OBJETIVO 3:			
OBJETIVO 4:			
OBJETIVO 5:			
TOTAL 1 (100)			50,00%

Figura 4: Almeida Ma. José (2015) PP&D

Como resultado de este proceso se consiguió el levantamiento de los objetivos de desempeño de 83 colaboradores entre las tres áreas técnicas. Los objetivos se pueden observar en el capítulo 4.

Área	Subarea	Numero de Objetivos
Tax	Precios de Transferencia	27
	Expatriados	18
	Consulting	30
Advisory	Selección	25
	Outsourcing Contable	33
	Consulting	21
Assurance	Assurance	96

Tabla 4: Almeida Ma. José (2015) Objetivos de áreas

3.2.3. Seguimiento del desempeño

Se deberá revisar cada actividad realizada por el evaluado y el progreso que ha conseguido, con la intención de reforzar las acciones que se han venido realizando de manera correcta y corregir a tiempo las acciones inadecuadas.

Es importante dar una supervisión continua al colaborador con el objetivo de que al final de todo el proceso no exista información sobre su rendimiento que no haya sido informada antes o a tiempo.

3.2.3.1 Entrevista de Retroalimentación

La entrevista es un instrumento de tipo cualitativo, que según Alles (2013) “se realiza entre el jefe y el colaborador en ocasión de evaluar el desempeño, usualmente una vez al año (aunque puede ser con otra frecuencia, como semestral o cuatrimestral)” (p.106).

Se la debe realizar con la finalidad de comunicar al empleado los resultados alcanzados en el último periodo de evaluación.

Previo a realizar la entrevista se debe tomar en cuenta algunos pasos que (Alles, 2008, p.41) plantea y que se adaptan a esta fase:

El evaluador debe planear la entrevista:

- Alistar el ambiente o sala, muebles, documentos, etc.
- Revisar los resultados de la evaluación y desarrollar objetivos o propuestas.

En el transcurso de la entrevista se debe considerar lo siguiente:

- Generar un clima agradable, y un rapport adecuado.
- Identificar y marcar los aspectos constructivos o positivos así como los negativos o dificultades.
- Recomendar acciones específicas como resultado de la evaluación tales como: capacitación, participación en proyectos o asignaciones especiales.
- Presentar las posibilidades de desarrollo.
- Permitir que el colaborador proponga ideas, proyectos o compromisos de su parte.
- Establecer fechas de inicio, revisiones parciales y fechas de cumplimiento.

Al finalizar la entrevista se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Comentar un resumen de lo convenido entre las dos partes.
- Firmar el documento donde se plasmó los compromisos establecidos.

3.2.4 Evaluación del desempeño

Para realizar el proceso de evaluación, se deberá analizar cada objetivo y compararlo con cada uno de los indicadores; el indicador demostrará con precisión en que porcentaje se cumplió el objetivo y a su vez dará la calificación; ésta deberá ser colocada en el campo “evaluación”, automáticamente el formato realizará el promedio entre la calificación y el peso, obteniendo la ponderación de los dos, una vez que se hayan revisado todos los objetivos, el formato arrojará la calificación final la cual debe ser interpretada y explicada según los criterios planteados en la parte superior del documento.

Finalmente se coloca el comentario de autoevaluación, donde el evaluado describe cómo se siente con la calificación y porque considera que esta acorde o no con su desempeño y el comentario del evaluador donde detalla porque se ha colocado la calificación.

A continuación se detalla cada parte de la herramienta, su creación y función:

3.2.4.1 Criterios de Evaluación

Para la correcta calificación del desempeño se han creado criterios de evaluación. Según Ibarra Sáiz y Rodríguez Gómez (2008) “Son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado” (p. 25). A cada criterio se asigno un número usando el método de las escalas de graficas de calificación, Según Alles (2005).

“Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características” (p.32).

Con estos elementos el evaluador podrá calificar el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El modelo cuenta con 5 criterios que describen de manera clara cuando se deberá usar determinada puntuación.

CRITERIOS PARA EVALUACION	ESCALAS
Supera ampliamente El desempeño superó los objetivos propuestos.	5
Supera: El colaborador excede los objetivos regularmente.	4
Alcanzo el objetivo: El colaborador cumple con los objetivos propuestos. Muestra buena actitud.	3
Estuvo cerca de alcanzar el objetivo: El colaborador cumple con algunos objetivos planteados.	2
No alcanzo el objetivo: El colaborador no cumplio con el objetivo planteado.	1

Figura 5: Almeida Ma. José (2015) Criterios para evaluación

3.2.4.2 Indicadores

Los indicadores nos dan una muestra de cómo se medirá el objetivo, (Indicador de calidad, el porcentaje de cumplimiento, tiempo, etc.), son medidas verificables de cambio o resultado, demuestran el progreso de las metas establecidas y facilitan el alcance de los objetivos. (ONU 1999 p. 18)

Cada indicador es individual, se deberá establecer con el jefe los parámetros bajo los cuales cada objetivo será evaluado.

Esto ayuda a que la calificación sea totalmente objetiva y no se deje espacio a dudas sobre si la nota final es la correcta.

INDICADOR				
5 Supera Ampliamente	4 Supera	3 Alcanzó el objetivo	2 Estuvo cerca de alcanzar el objetivo	1 No alcanzó el objetivo
En Oct	En nov.	100% de cumplimiento del plan	80%	50%

Figura 6: Almeida Ma. José (2015) Indicadores de evaluación

3.2.4.3 Ponderación

La ponderación de cada objetivo es el peso que el evaluado y el evaluador le han dado al mismo.

Debido a que cada objetivo tiene un peso de importancia distinto, se debe promediar el peso del objetivo con la calificación obtenida en cada uno para obtener el puntaje ponderado final, sobre el cual se dará la retroalimentación.

Como resultado del proceso, se obtuvo el formato final del PP&D, con todos los elementos necesarios para una correcta y objetiva evaluación, este formato se encuentra como elemento adjunto a este proyecto en el [Anexo 4](#).

3.2.5 Plan de mejora individual

Para dar seguimiento a los objetivos planteados, se creó un formato con el nombre “Plan de mejoramiento Individual” (PMI), en el que se colocarán las oportunidades de mejora detectadas después de la evaluación, con el objetivo de lograr el compromiso por parte del evaluado a mejorar los aspectos en los que se ha observado un desempeño por debajo de lo esperado. Las áreas de mejora pueden ser de conocimiento, actitud, habilidad, etc.

DESCRIBA LOS OBJETIVOS A MEJORAR	QUE RESULTADOS ESPERO PARA LA SIGUIENTE EVALUACIÓN
Interrelaciones	Mejor relacion con sus compañeros de trabajo y en especial con los clientes

Figura 7: Almeida Ma. José (2015) Plan de Mejoramiento Individual (PMI)

Basándose en la teoría del aprendizaje por medio de la experiencia que dice que:

El aprendizaje experiencial está enmarcado en lo que generalmente es llamado aprendizaje activo. El cual, anima a las personas a descubrir principios, funcionamientos a través de la exploración y la experimentación. Kolb (citado en Pablo Villanueva, 2010, p.71).

Se ha adaptado una pirámide que detalla el porcentaje del impacto de las actividades que realizará el colaborador para mejorar su desempeño poniendo mayor peso en la práctica.



Figura 8: Almeida Ma. José (2015) Pirámide de Aprendizaje

Tomando en cuenta esto, el evaluado colocará en el formato las actividades que realizará para mejorar su desempeño, dependiendo del área de mejora

ACTIVIDADES A REALIZAR: COMPROMISOS DE MEJORA
QUE VOY A HACER PARA MEJORAR
10% (Capacitación, lecturas, etc.)
20%(Coaching, Mentoring, Feedback)
70%(Práctica: Reuniones)

Figura 9: Almeida Ma. José (2015) Plan de Mejoramiento Individual (PMI)

Después de la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos, el formato quedó establecido como se puede ver en el [Anexo 5](#) de este trabajo.

3.2.5.1 Resultados de la evaluación

Para colocar los resultados de la evaluación y retroalimentación se ha diseñado un formato de resumen, en el que se colocarán la nota final y los comentarios por parte de las dos partes, estos resultados deberán ser concisos y los comentarios deben tener argumentos claros para justificar la calificación obtenida, ya que en base a estos se tomaran decisiones sobre el plan de acción. El Formato de Resultados se puede observar en el [Anexo 6](#) al final del documento.

3.2.6 Consecuencias del desempeño

Una vez que se obtiene la puntuación final de toda la evaluación, se podrá determinar si el trabajador debe ingresar al “Programa de Refuerzo”, en el cual se trabajará sobre las falencias encontradas o si deberá estar en el “Programa de Reconocimiento” donde se lo motivará para que siga con su desarrollo.

El objetivo de dar seguimiento a los resultados del desempeño del colaborador es evidenciar que éste no queda desapercibido, el reconocer un buen desempeño de cualquier forma, motiva al trabajador a seguir esforzándose por alcanzar sus objetivos, por otro lado el reforzar el desempeño ayuda a las personas a mejorar y desarrollarse mediante planes de acción establecidos con seguimientos específicos. (Moreno, 2009 p.22)

Para realizar estos programas dentro de la firma se utilizará el método de revisión de registros, este es un método de recolección de información que permitirá examinar y extraer datos de las evaluaciones y entrevistas realizadas, con el fin de utilizar estos de base al momento de tomar la decisión sobre en qué programa deberá incluirse el colaborador.

3.2.6.1 Programa de reconocimiento

La teoría de los dos factores de Herzberg (2005) sostiene que la satisfacción de un trabajador depende de dos factores las condiciones de trabajo (higiene laboral) y la motivación es decir el reconocimiento por un trabajo bien hecho (p.256). Es así que el reconocer la labor de los colaboradores es de mucha importancia, ya que se sienten apreciados y motivados, mejoraran su actitud y tendrán mayor confianza en ellos. Esto traerá como consecuencia un mayor compromiso con la empresa, de manera que favorece su crecimiento y productividad.

El programa de reconocimiento es la agrupación de prácticas establecidas para reconocer y felicitar el buen desempeño de los colaboradores con el fin de reforzar conductas y procedimientos positivos que estén alineados a la estrategia de la empresa con el fin de aumentar la productividad.

Para ingresar en el Programa de Reconocimiento de la firma se debe cumplir con algunos requisitos previos, en cuanto al cumplimiento y calificación de cada objetivo, así como comportamientos que serán calificados por el jefe inmediato del colaborador.

La directiva se reunirá con la Gerencia de Recursos Humanos para discutir cada caso y definir el reconocimiento que recibirá el colaborador.

Este programa consta de diferentes tipos de incentivos, que pueden ser económicos como ascensos, incremento, bonos y no económicos como certificados, reconocimiento frente al equipo, viajes, capacitaciones, becas, etc.

Se puede observar más de detalle de cada uno en el [Anexo 7](#), al final de documento.

3.2.6.2 Programa de refuerzo

La teoría de Patrones de refuerzo ocupacional tiene sus orígenes en la orientación vocacional y se deriva de la teoría del ajuste laboral de Lofquist y Dawis, teoría que asume que las personas son diferentes y los puestos de trabajo también por lo que hay que buscar el ajuste óptimo entre los dos. En consecuencia, los esfuerzos deberán dirigirse a identificar las necesidades del individuo y de la organización a fin de poder satisfacerlas (...) (p.250).

Como se pudo observar en el párrafo anterior, esta teoría señala que deben existir actividades que ayuden al colaborador a desarrollar y mejorar su desempeño, de manera que las brechas

entre lo obtenido y lo esperado se acorten. Se debe tomar en cuenta las necesidades tanto del colaborador como de la empresa al momento de realizar este programa.

En este programa de refuerzo ingresan los colaboradores que han tenido notas desfavorables en sus evaluaciones y que no llegaron a completar sus objetivos planteados. El supervisor se reúne con la Gerencia de Recursos Humanos y analiza cada caso, plantean posibles soluciones que posteriormente serán discutidas con los trabajadores y se tomará la decisión sobre qué medida será la más adecuada para reforzar el desempeño.

Se debe tomar en cuenta que el objetivo de este programa es de ayudar a reforzar y mejorar el desempeño más no de castigar el bajo rendimiento del colaborador.

3.2.7 Políticas del desempeño

Para establecer las políticas de evaluación que serán utilizadas en este modelo, se utilizó el método inductivo. Según Bernal (2006).

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con el estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (p.56).

Tomando en cuenta lo que citado en el párrafo anterior, después del análisis se llegó a conclusiones que fueron postuladas como “Políticas de Evaluación”, las cuales constituyen premisas que se deberán tomar en cuenta en la implementación de este modelo. Se adjuntan para la revisión las políticas en el [Anexo 8](#).

3.3 Resultados del Proceso

3.3.1 Presentación de resultados

El presente Modelo de Gestión de Desempeño ha sido creado con la intención de poder planificar, evaluar, analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores de la firma, esto también ayudará a la toma de decisiones sobre retención, promoción, formación, mejora salarial, transferencias o desvinculación.

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual en forma sistemática y continua; se valora al colaborador en el cumplimiento de sus acciones, y resultados, en términos de oportunidad, cantidad y calidad.

3.3.1.1 Población Intervenido

Según la solicitud de la dirección para este proceso se tomo en cuenta a los colaboradores de las áreas técnicas de la firma (Consultoría, Impuestos y Auditoría), los cuales suman un total de 83 personas.

CAPITULO IV

PRODUCTO

4.1 Presentación de la Propuesta

Se ha creado un Modelo de Gestión del Desempeño denominado PP&D, Performance Planing & Development (Desempeño Planificación y Desarrollo), para la empresa PwC.

Para definir el propósito fundamental de la creación de este modelo se utilizarán los objetivos del mismo como base para la explicación:

Definir los objetivos de desempeño alienados a la estrategia, con esto se logrará:

- Identificar los objetivos de la empresa y definir como cada colaborador interviene en estos.
- Generar mejores resultados y agregar valor a la firma.

Establecer una retroalimentación continua, con esto se logrará:

- Dar seguimiento al desempeño, corregir errores a tiempo.
- Mejorar la Comunicación y el trabajo en equipo.

Planes de Mejoramiento, con esto se espera:

- No dejar pasar desapercibidos los resultados de cada colaborador.
- Ayudar al desarrollo y motivación del los trabajadores.

Diseñar un Manual de Gestión de Desempeño, esto ayudará a:

- Tener una base y una guía para realizar el proceso dentro de la empresa.

El resultado de este modelo se lo detalla a continuación:

4.2 Instructivo de uso de la Herramienta.

Con el objetivo de tener claro como se debe llenar cada formato realizado en este modelo, a continuación se enumera cada uno, y se realiza una breve descripción:

4.2.1.- Formato del PP&D

Se deberá completar cuidadosamente y siguiendo los pasos planteados, el formato cuenta con algunos campos los cuales son:

- a) *Objetivos*: existen cinco campos, en cada uno se describe un objetivo de manera detallada y bajo la metodología SMART, el mínimo de objetivos de desempeño es 3. Esto es realizado por el evaluado.
- b) *Fecha de Seguimiento*: aquí se colocará la fecha en la que se efectuará la reunión de retroalimentación para revisar el avance. Esto es realizado por el evaluador.
- c) *Fecha de cierre*: se escribirá la fecha para la última revisión del objetivo. Esto es realizado por el evaluador.
- d) *Peso*: se colocará un determinado peso a cada objetivo, tomando en cuenta que la suma de todos los objetivos debe dar 100%. Esto es realizado por el evaluado.
- e) *Status del objetivo*: se debe colocar en qué condiciones de cumplimiento se encuentra el objetivo, esto se llena después de la retroalimentación. Esto es realizado por el evaluador.
- f) *Evaluación (1-5)*: se colocará el resultado final, basándose en la tabla de criterios de evolución detallada en la herramienta. Esto es realizado por el evaluador.
- g) *Ponderación*: se colocará el promedio entre el peso del objetivo y la calificación de cada objetivo. Esto es realizado por el evaluador.

- h) *Indicador*: se detallará bajo que parámetros será evaluado el objetivo (Indicador de calidad, el porcentaje de cumplimiento, tiempo, etc.) con el fin de que la calificación se clara y objetiva. Esto es realizado por el evaluador.
- i) *Evaluación conjunta de los resultados alcanzados*: se realiza al final de todo el proceso, consiste en una autoevaluación por parte del evaluado, donde explica brevemente por que considera su nota de evaluación, y una evaluación del jefe donde expone la calificación otorgada y las razones por las que obtuvo esa calificación. Esto es realizado por el evaluado y evaluador.

4.2.2 *Formato de mejora individual*

Es utilizado para dar seguimiento detallado al desempeño, este formato tiene algunos campos que deberán ser completados de la siguiente manera:

- a) *Describe los objetivos a mejorar*: el evaluador colocará las áreas en las que considera que debe mejorar el evaluado, pueden ser de conocimiento, actitud, habilidad, etc.
- b) *Qué resultados espero para la siguiente evaluación*: este espacio es para el líder aquí coloca las expectativas de mejora que tiene del evaluado.
- c) *Actividades a realizar, compromisos de mejora*: el evaluado colocará acciones que realizará para mejorar.
- d) *Fecha de seguimiento*: se deberla establecer la fecha de revisión del compromiso.

4.2.3 *Formato de resultados*

Es únicamente para presentar el resumen de la evaluación, posee algunos campos que se deben llenar de la siguiente manera:

- a) *Objetivos*: se colocarán los objetivos con el fin de saber qué objetivo fue evaluado.

- b) *Peso*: se debe anotar el peso, para tener claro la importancia del objetivo en esta evaluación.
- c) *Calificación*: se colocara la nota sin ponderar de cada objetivo.
- d) *Comentario del evaluado*: se colocara el comentario del evaluador por cada objetivo.
- e) *Calificación ponderada*: ira la calificación final de cada objetivo.
- f) *Calificación final*: se colocará el promedio final de todos los objetivos, esta será la calificación final y deberá ser interpretada.
- g) *Comentario Final*: se colocará un comentario por parte del evaluador que resumirá el desempeño del año del colaborador.

4.3 Actividades

Una vez que se detectó la necesidad de crear el modelo de gestión de desempeño para la firma, se realizaron una serie de acciones con el fin de alcanzar este objetivo.

En la tabla 5 se describe el resultado obtenido y las actividades realizadas para lograrlo.

Resultado	Actividades
Levantamiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar reuniones en las que se definan los objetivos de cada departamento. · Compartir los objetivos con los trabajadores. · Validar los objetivos de cada área con cada colaborador.
Seguimiento del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar capacitaciones a los jefes sobre cómo dar una correcta retroalimentación. · Revisar a mitad del periodo el desempeño del colaborador. · Realizar reuniones para dar retroalimentación. · Documentar el desempeño de los trabajadores.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar reuniones de evaluación. · Calificar el desempeño del año.

Consecuencia del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> · Analizar calificaciones finales · Reconocer el desempeño. · Reforzar el desempeño
Diseño del Manual	<ul style="list-style-type: none"> · Recolectar información. · Validar información. · Realizar el manual.
Capacitación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> · Diseñar y escoger los temas de la capacitación. · Realizar la capacitación piloto.

Tabla 5: Almeida Ma. José (2015) Actividades del proyecto

4.4 Supuestos del proyecto

Factores que pueden ayudar al desarrollo del proyecto:

- Los directivos se encuentran consientes que se necesita un cambio de cultura dentro de la empresa, por lo que apoyan la iniciativa de crear un modelo que ayude a fomentar una cultura de desarrollo.
- Los colaboradores tiene interés en apoyar a la alta dirección a lograr sus metas y objetivos, por lo que se cuenta con su compromiso para la ejecución del modelo.
- La firma posee una cultura de desarrollo con la que se puede trabajar, ya que busca el crecimiento constante de sus colaboradores por medio de asensos y capacitaciones; sin embargo estas decisiones no siempre son tomadas de manera correcta, con este modelo se busca ayudar a que estas medidas sean tomadas basadas en resultados.

Factores que pueden perjudicar el desarrollo del proyecto:

- Cambio de personal encargado de realizar el proceso dentro de la firma antes de culminar el mismo; esto provocaría que el proceso no finalice de la manera planeada y no obtenga los resultados esperados.

- El incorrecto o nulo seguimiento del desempeño de los trabajadores según lo establecido en el modelo de gestión de desempeño; es decir la falta de compromiso por parte de los evaluadores en cumplir fechas de las entrevistas de retroalimentación.

4.5 Precondiciones para la aplicación del Modelo de Gestión

Para el presente proyecto se han determinado precondiciones que ayudarán al normal desarrollo del proceso.

- Tener claros los conceptos y la metodología sobre la que se basará el modelo que será implementado.
- Conocer la cultura de la Firma y su entorno, con el objetivo de adaptar lo mejor posible el modelo a la realidad de la empresa.
- Contar con el compromiso de los altos Directivos de la firma, es fundamental para que el proyecto tenga credibilidad y lograr su exitosa aplicación dentro de la firma.
- Tener el apoyo del departamento de Recursos Humanos para brindar apoyo y seguimiento al proceso, garantizando el cumplimiento de las fases y la participación de todos los implicados.
- Informar con anterioridad a los colaboradores sobre el proceso que se llevará a cabo, de manera que tengan claro el objetivo del proyecto y los beneficios que traerá.

4.6 Indicadores

Con el objetivo de verificar en qué medida se llegaron a cumplir los objetivos del proyecto se describen en la tabla 6 los indicadores.

Fases	Indicador	Formula de Calculo	Meta
Levantamiento de objetivos	Porcentaje de objetivos levantados en las distintas	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de objetivos levantados por áreas}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de objetivos levantados}} \times 100$	100%

	áreas.		
	Porcentaje de objetivos personales levantados.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos levantados por persona}}{\text{N}^\circ \text{ total de objetivos levantados}} \times 100$	100%
Seguimiento del desempeño	Porcentaje de formatos de mejora individual realizados. Porcentaje de objetivos revisados.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de formatos levantados}}{\text{Numero de objetivos revisados}} \times 100$	100%
Evaluación de desempeño	Porcentaje de evaluaciones realizadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Evaluaciones realizadas}}{\text{Total de participantes}} \times 100$	100%
Consecuencias del desempeño	Total de colaboradores en los programas de refuerzo y reconocimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de formatos levantados}}{\text{Numero de objetivos revisados}} \times 100$	100%

Tabla 6: Almeida Ma. José Almeida (2015) Indicadores del proyecto.

4.7 Resultados esperados

Una vez que el proyecto se ejecute en su totalidad, se obtendrán los siguientes resultados:

Evaluaciones completas y objetivas del personal.

Objetivos de área levantados bajo la metodología SMART y alineados a la estrategia de la firma.

Un modelo de Gestión de Desempeño que contenga formatos y procedimientos claros para la correcta evaluación y seguimiento.

Creación de planes de refuerzo y reconocimiento para los colaboradores dependiendo del resultado de sus evaluaciones.

4.8 Fuentes de Verificación

Existen algunos documentos que ayudarán a la verificación del desarrollo del proyecto:

- Formularios de capacitación, creados para las charlas de inducción del proceso dentro de la firma.
- Formularios del focus group, realizado para el levantamiento de objetivos del área con los gerentes de cada una.
- Formato para el alineamiento de objetivos, tanto de las áreas como los personales.
- Formatos para el establecimiento de objetivos de desempeño a realizarse durante el año o un periodo determinado.
- Formato de evaluación de desempeño del colaborador durante el año.
- Políticas detalladas dentro del manual, para realizar el proceso de evaluación.
- Formato para presentar resultados finales de toda la evaluación anual.

4.9 Sostenibilidad

Para asegurar que los resultados obtenidos en este proyecto se mantengan y perduren en el tiempo, se plantean las siguientes acciones:

- Asignar al área de Recursos humanos la responsabilidad de implementar y controlar el proceso dentro de la firma, especificando el rol de cada persona dentro del mismo.
- Realizar una correcta capacitación a las personas encargadas en el departamento de recursos humanos, sobre cómo se debe desarrollar el modelo dentro de la firma, de manera que ellos tengan claro el objetivo y puedan ser soporte del resto de colaboradores.
- Establecer una correcta planificación anual, que contenga fechas de levantamiento de objetivos, de seguimiento y de evaluación, con el objetivo de que todos los colaboradores tengan claro como se realizará el proceso durante el año.

4.10 Medios e Insumos

Los medios e insumos utilizados para la realización del proyecto se detallan en la tabla 7:

Actividad	Medios o Insumos	Responsable
Levantamiento de objetivos	Sala de capacitación Herramientas informáticas Suministros de oficina Formato de PP&D Manual de Evaluación de Desempeño	Gerente de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos
Seguimiento del desempeño	Formato PP&D Suministros de oficina	Evaluador Evaluado
Evaluación del desempeño	Formato de Retroalimentación (PMI) Formato PP&D Formato de Resultados Suministros de oficina	Evaluador Evaluado
Diseño del Manual	Herramientas Informáticas Información recopilada	Gerente de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos
Capacitación del modelo	Sala de capacitación Herramientas Informáticas Manual de Gestión de Desempeño Suministros de Oficina	Gerente de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos

Tabla 7: Almeida Ma. José (2015) Medios e Insumos del proyecto

4.11 Presupuesto

Los recursos utilizados en este proceso varían de acuerdo a cada fase del mismo, no obstante se ha calculado un total de horas invertidas Y materiales utilizados.

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PRESUPUESTO
Capacitación, Focus Group.	498 horas	\$2.556,00
Levantamiento de Objetivos	166 horas	\$852,00
Retroalimentación	166 horas	\$852,00
Materiales e insumos		\$300
TOTAL		\$4.560

Tabla 8: Almeida Ma. José (2015) Presupuesto del proyecto

4.12 Monitoreo

El monitoreo y seguimiento del proceso de Gestión del Desempeño deberá ser llevado por el departamento de Recursos Humanos, ellos serán los encargados de asegurar que cada fase sea ejecutada correctamente y en las fechas establecidas.

Los encargados del cumplimiento de los objetivos y metas son los jefes directos, ellos revisarán que cada uno se vaya cumpliendo de acuerdo a los indicadores y fechas planteadas por medio de la retroalimentación constante.

Las herramientas que facilitaran el control y monitoreo de este proceso son las siguientes:

Informe con todos los colaboradores que participarán, donde consten sus datos personales, cargo, área, subarea, jefe inmediato.

Cronograma donde consten las fechas para la ejecución de cada actividad establecida en el proceso, evaluación de desempeño, entrevistas de retroalimentación y seguimiento.

Registros a talleres y charlas que se realicen con respecto a este proceso.

Cuadro de resultados finales que incluya: total de personas evaluadas, promedio de resultados por colaborador y por área.

4.13 Evaluación

Las actividades que permitirán validar si el proceso fue ejecutado de manera correcta son:

- Objetivos de área SMART levantados por parte de los gerentes de cada una.
- Objetivos personales SMART levantados alineados a la estrategia.
- Proceso de retroalimentación formal que ayuda al desarrollo del desempeño.
- Resultado de las evaluaciones de todos los colaboradores de la firma.

4.14 Destinatarios

Los destinatarios del proyecto son directos e indirectos. De manera directa se verán beneficiados los colaboradores de la firma, de todas las áreas y de todos los niveles jerárquicos, ya que se influenciará en su desarrollo y eficiencia; mientras que de manera indirecta se beneficiará a los clientes de la firma, ya que al sentirse motivados y ser más eficientes su rendimiento será mucho mejor dentro de los proyectos.

4.15 Presentación de la Herramienta

4.15.1 MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PP&D

4.15.1.1 Introducción

El Performing Planing & Development, tiene como principal objetivo crear un ambiente de trabajo en el que se logre desarrollar las habilidades de los colaboradores al máximo dentro de una cultura organizacional de desarrollo.

Este proceso incluye una serie de pasos claros y simples que mantienen una relación entre sí, con el objetivo de ayudar a gestionar su carrera, desarrollo y desempeño. Todo esto será administrado a través de la base del PP&D, donde se puede planificar, registrar y hacer seguimiento de su desarrollo y desempeño. Y a su vez ayuda a la firma a medir objetivamente su desempeño y contribución a la misma.

Sin embargo este proceso no es simplemente un conjunto de procesos nuevos, se trata de que todos asumamos el compromiso de involucrarnos en nuestro propio desarrollo y carrera.

4.15.1.2 Objetivos del manual:

Facilitar una base que permita a Recursos Humanos, el desarrollo de las personas considerando la experiencia y su desempeño dentro del puesto.

Establecer los procedimientos para la evaluación de desempeño, a partir de la planificación, seguimiento y evaluación.

- Proveer los instrumentos para realizar el proceso de evaluación del desempeño.
- Motivar y reconocer el desempeño éxito de los colaboradores, mediante estímulos.

4.15.1.3 Políticas para la Evaluación de Desempeño.

Las políticas de evaluación propuestas en este modelo, se enfocan hacia diferentes aristas, que deberán ser tomadas en cuenta al momento de implementar este sistema.

1. Se definirán pautas o estrategias de rendimiento que sean acorde a la estrategia y objetivos de la firma.

2. La eficaz comunicación de las expectativas al colaborador, el logro de su aceptación y compromiso para alcanzarlas.
3. Dar seguimiento al desempeño a lo largo del ciclo de gestión, observando y ayudando al desempeño.

Es decir, el rendimiento será evaluado por la firma tomando en cuenta los estándares planteados anteriormente, estos estándares deberán ser conocidos por el colaborador previamente a la evaluación de desempeño.

4. Los jefes y evaluadores deben asumir un papel protagónico en la evaluación del desempeño de sus subordinados, esta será una actividad formal dentro de la organización y cotidiana entre el colaborador y el jefe.
5. Existirá un nivel alto de comunicación entre las partes involucradas, lo cual se debe reflejar en el proceso de retroalimentación.

- La evaluación debe considerarse como un proceso sistemático y periódico que mide cualitativamente y cuantitativamente el grado de eficiencia con que la persona realiza las actividades en su puesto de trabajo.
- Teniendo en cuenta lo abordado en los pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño se proponen un conjunto de políticas:
- El proceso de evaluación abarca a todos los trabajadores con la excepción de socios y associate partner.
- El evaluador demostrará objetividad, basando su criterio en hechos y el comportamiento del trabajador en el ámbito laboral y no en características personales.

- Los indicadores y escalas de evaluación serán conocidos con anterioridad, por todos los colaboradores, así como sus objetivos pactados y lo que se espera de ellos en ese periodo.
- La evaluación será continua con cortes parciales, mensuales, trimestrales y anuales; esta última es integral y obligatoria.
- La evaluación debe ser muy sencilla, sin afectar la calidad del proceso.
- El jefe directo de cada colaborador es el responsable de realizar y presentar con debido control las evaluaciones que realiza.
- Recursos Humanos es el responsable de asesorar y capacitar sobre el Proceso de Evaluación, así como el proceso de medición de los resultados.

6. Se realizará dos enfoques de evaluación:

- Evaluaciones informales: Proceso de retroalimentación continua a los subordinados con información acerca de su desempeño en el trabajo.
- Evaluaciones sistemáticas: Proceso formalizado de evaluación para calificar el desempeño actual de los subordinados.

7. Cuando sea necesario, se utilizará la auto-evaluación y la opinión de otros trabajadores, como complemento en la evaluación.
8. Garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador que favorezca todo el proceso.
9. Establecer acciones de capacitación para los evaluadores, en función de los objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño.
10. Determinar el impacto del proceso de Evaluación del Desempeño siempre que se finalice la evaluación anual, realizar una evaluación ajustada a los objetivos y necesidades futuras.

4.15.1.4 Normas para la Evaluación de Desempeño.

1. Todos los jefes y gerentes son responsables de gestionar de manera continua el desempeño del personal subordinado, de manera que se oriente al cumplimiento de metas y objetivos del área específica y de la firma.
2. La evaluación de desempeño se realizará en base a un plan individual de trabajo, el mismo que se proviene del plan anual.
3. El proceso de evaluación, se debe realizar en todos los niveles y a todos los colaboradores.
4. Los principios de este proceso son: objetividad, participación, responsabilidad y compromiso de ambas partes.
5. La evaluación se realizará cada año, de manera conjunta con el jefe y el funcionario.
6. Se debe crear un clima amigable y confiable para la evaluación.
7. Si existiera inconformidad con la calificación obtenida, se deberá realizar un proceso de revisión conjunto con el colaborador el jefe y un delegado de Recursos Humanos.
8. La calificación se realizará en un rango del 1 al 5.
9. Una vez que se finalice el proceso se debe realizar llenar el Formato de mejora individual.

4.15.1.5 Rol del evaluador

Acompañar y guiar al evaluado, ayudar al colaborador a detectar las necesidades de desarrollo, aspiraciones y a establecer sus objetivos, identificando la forma de alcanzarlos y medirlos.

El evaluador debe entender la problemática de cada evaluado.

Realizar seguimiento de las evaluaciones y mantener contacto con evaluadores para entender fortalezas y debilidades.

Reunirse periódicamente y revisar el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Ayudar a que el evaluado se desarrolle por sí solo.

4.15.1.6 Rol del Evaluado

El evaluado es aquel que desempeña tareas en el contexto profesional y su labor es objeto de análisis y evaluación.

El Evaluado debe crear sus objetivos alienados a la estrategia del área y utilizando la metodología SMART.

Al inicio de cada periodo de evaluación cada evaluado debe prepararse y fijar una reunión con el evaluador para analizar y acordar sus objetivos.

Debe comprometerse a cumplir con los objetivos en el tiempo pactado.

El evaluado debe pedir guía y retroalimentación cuando sienta que es necesario.

4.15.1.7 Proceso de Evaluación

A continuación se indican los procedimientos y formatos para la evaluación de desempeño.

Este modelo consta de dos formatos:

- Formato de Evaluación en el que cada colaborador coloca sus objetivos del año.
- Plan de mejora donde se colocan los compromisos de mejora.

4.15.1.8 Formato de Evaluación

El colaborador debe establecer sus objetivos para el año, estos deben estar alineados a la estrategia y deben ser revisados con su jefe para llegar a un acuerdo, una vez que los objetivos estén correctamente planteados se colocan en los espacios del formato, existe un mínimo de 3

objetivos y un máximo de 5. Para dejar constancia del acuerdo se debe firmar al final del documento.

Los objetivos deben ser claros, utilizando la metodología SMART.

- S: Ser específico
- M: Medible
- A: Alcanzable
- R: Realizable
- T: Tempo

Deben tener una fecha de límite donde serán evaluados.

Cada objetivo debe tener un peso sobre 100% dependiendo de la importancia que cada colaborador le dé al mismo.

Los objetivos ponderados serán evaluados de acuerdo al grado de consecución, en una escala del 1 al 5.

OBJETIVOS	Fecha de revisión	Status Objetivo / Método	PESO %	Evaluación 1-5	Ponderación
OBJETIVO 1:					
OBJETIVO 2:					
OBJETIVO 3:					
OBJETIVO 4:					
OBJETIVO 5:					
TOTAL 1 (100)			0		0

Figura 10: Almeida Ma. José (2015), Objetivos PP&D

Dependiendo de los objetivos y de acuerdo a la fecha a la que se haya llegado para la revisión de los mismos, se realizará una entrevista de retroalimentación para analizar en qué estado se encuentran los objetivos y si hasta esta fecha se ha cumplido según lo planteado, el formato consta con un espacio en el cual se puede colocar el status del objetivo hasta la fecha.

OBJETIVOS	Fecha de cierre	Status Objetivo / Método	PESO %	Evaluación 1-5	Ponderación
OBJETIVO 1:		En proceso			
OBJETIVO 2:					
OBJETIVO 3:					
OBJETIVO 4:					
TOTAL 1 (100)			0		0

Figura 11: Almeida Ma. José (2015), Objetivos PP&D Status

Criterios de Evaluación

La herramienta de evaluación contiene criterios para evaluar los objetivos de desempeño de los colaboradores, acompañados de escalas de medición que cuentan con sus respectivos indicadores.

CRITERIOS PARA EVALUACION	ESCALAS
Supera ampliamente El desempeño superó los objetivos propuestos.	5
Supera: El colaborador excede los objetivos regularmente.	4
Alcanzo el objetivo: El colaborador cumple con los objetivos propuestos. Muestra buena actitud.	3
Estuvo cerca de alcanzar el objetivo: El colaborador cumple con algunos objetivos planteados.	2
No alcanzo el objetivo: El colaborador no cumplio con el objetivo planteado.	1

Figura 12: Almeida Ma. José (2015), Criterios de Evaluación

Indicadores

Los indicadores nos dan una muestra de cómo se medirá el objetivo, (Indicador de calidad, el porcentaje de cumplimiento, tiempo, etc) se debe pactar con el jefe el indicador que se va a establecer y bajo el cual el objetivo será evaluado.

Esto ayuda a que la calificación sea totalmente objetiva y no se deje espacios a dudas sobre si la nota final es la correcta.

INDICADOR				
5 Supera Ampliamente	4 Supera	3 Alcanzó el objetivo	2 Estuvo cerca de alcanzar el objetivo	1 No alcanzó el objetivo
En Oct	En nov.	100% de cumplimiento del plan	80%	50%

Figura 13: Almeida Ma. José (2015), Indicadores

Evaluación Conjunta.

Por último el formato consta con un espacio para hacer una autoevaluación en la que conste los motivos por los que la persona considera que debería tener cierta puntuación (1, 2, 3, 4 o

5) y una evaluación en la que el jefe explique los motivos por los que el colaborador obtuvo ese puntaje (1, 2, 3, 4 o 5) esto se hace al finalizar el periodo.

Evaluación conjunta de los resultados alcanzados (realiza al final del período)	
Autoevaluación del colaborador (¿Por qué considera la nota de su evaluación?)	Evaluación del Jefe (¿Por qué considera la nota de su evaluado?)
Considero que he logrado alcanzar los objetivos plnateados para el año en su totalidad y en los tiempos establecidos, ademas he brindado apoyo y ayuda en todo lo solicitado	La nota de evalaución es 3 debido a que alcanzo los objetivos planteados en el tiempo pactado. A sabido mantener una correcta actitud al momento de resliazar las actividades solicitadas.

Figura 14: Almeida Ma. José (2015), Evaluación conjunta

4.15.1.9 Plan de Mejoramiento

Este es el último paso del proceso de Evaluación, después de realizar la entrevista de retroalimentación, en donde se llego a acuerdos y compromisos con fecha límite de realización y fechas de seguimiento. Se llena el formato de Plan de mejoramiento Individual para que quede constancia y sea más fácil realizar el seguimiento.

El formato debe ser completado por las dos partes, evaluado y evaluador, en el primer espacio el evaluador coloca las oportunidades de mejora que él considera importantes trabajar y los resultados que se esperan en la siguiente evaluación.

DESCRIBA 3 PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE TIENE EL COLABORADOR	QUE RESULTADOS ESPERO PARA LA SIGUIENTE EVALUACIÓN

Figura 15: Almeida Ma. José (2015), PMI

Por otro lado el evaluado debe colocar las actividades que realizará para mejorar su desempeño, el apoyo que requiere por parte de su jefe y la fecha en la que se hará el seguimiento de los compromisos.

ACTIVIDADES A REALIZAR: COMPROMISOS DE MEJORA
QUE VOY A HACER PARA MEJORAR
(Capacitación, lecturas, etc.)
(Coaching, Mentoring, Feedback)
(Práctica: Reuniones)

Figura 16: Figura 14: Almeida Ma. José (2015), PMI

Finalmente, con los compromisos planteados y revisados, el evaluado y el evaluador deben firmar el documento, con la intención de que quede sentado el acuerdo, siempre teniendo claro que este proceso de ajuste es con la intención de ayudar a mejorar el rendimiento y el desarrollo personal y profesional.

4.15.1.10 Formato de Resultados

Se creó un “Formato de revisión”, aquí se pondrá la calificación final de todo el año, consta con espacios en los cuales se colocará cada objetivo y las calificaciones realizadas por el evaluado y el evaluador, también se podrá realizar comentarios sobre cada objetivo por parte de las dos partes. Al término del documento se hará un promedio con la nota de cada uno para obtener la calificación final.

4.15.1.11 Cronograma del PP&D

Se estableció un cronograma con fechas a lo largo del año para cada fase del proceso:

La semana del 15 al 19 de diciembre se realizó las capacitaciones sobre el nuevo modelo de Gestión de Desempeño a los evaluados y evaluadores, con el fin de iniciar el año con los objetivos planteados.

Capacitación evaluador	15 y 16 de diciembre
Capacitación evaluados	18 y 19 de diciembre

El modelo de Gestión de Desempeño, deberá ser implementado a lo largo de todo el año de trabajo. Al inicio del año Recursos Humanos envía un correo con las indicaciones y el formato de evaluación a todos los colaboradores, por otro lado los formatos de seguimiento y resultados únicamente son enviados a los evaluadores, para que ellos hagan llegar a sus evaluados en el momento indicado.

Se inició con el levantamiento de objetivos por parte de cada área, una vez que los objetivos de área fueron establecidos cada colaborador realizó sus objetivos personales alineándolos a la estrategia y bajo la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable, en un tiempo determinado), estos objetivos fueron revisados con los jefes inmediatos para llegar a un acuerdo de cómo serán medidos y en qué tiempo.

Recursos humanos estableció fechas para discutir y acordar los objetivos y una fecha límite para presentar al departamento los objetivos ya acordados y firmados por las dos partes con el objetivo de lograr el compromiso de los colaboradores y organizar el proceso.

Objetivos de área:

Discutir y Acordar	Del 01 al 09 Enero
Fecha de entrega	12 Enero

Objetivos Personales:

Discutir y Acordar	Del 19 al 23 Enero
Fecha de entrega	26 Enero

Se realizará una reunión de retroalimentación a mitad de año con la intención de dar seguimiento a los objetivos planteados, el evaluado y el evaluador se reunirán con el *formato de mejora individual* para documentar aquí el progreso y acordar compromisos de mejora

Recursos Humanos ha planteado fechas para el seguimiento del desempeño.

Discutir y Acordar	Del 01 al 10 Julio
Fecha de entrega	13 Julio

Para concluir el proceso se realizará la evaluación final de todos los objetivos, se colocará la nota del objetivo sobre 5 y la nota ponderada de cada uno, también colocarán la autoevaluación y la evaluación del jefe en el formato de evaluación del PP&D. Para presentar los resultados se realizará una reunión final donde se dará una retroalimentación completa sobre el desempeño para esto se utilizará el *formato de resultados*.

Recursos Humanos estableció fechas para esta reunión final.

Discutir y Acordar	Del 01 al 04 Diciembre
Fecha de entrega	07 Diciembre

Estos formatos se deben completar de manera correcta ya que de esto dependerá el éxito de todo el proceso y en base a los resultados allí descritos se tomarán decisiones sobre los planes de carrera de los trabajadores dentro de la empresa.

Consecuencias del Desempeño

Después de revisar la evaluación y realizar la retroalimentación con el colaborador se llega a una nota final la cual definirá si el trabajador necesita refuerzo para mejorar sus falencias o un incentivo por su buen desempeño que lo motive a seguir trabajando.

Para esto se creó el “programa de reconocimiento” y el “programa de refuerzo”.

Programa de reconocimiento

Para ingresar en el programa de reconocimiento se debe cumplir con algunos requisitos previos, el trabajador debe haber cumplido con la totalidad de sus objetivos, su nota final debe ser mayor a 3, la directiva se reúne con la Gerencia de Recursos Humanos a discutir cada caso y definen que reconocimiento recibirá esta persona.

Este programa consta de diferentes tipos de incentivos, que pueden ser económicos como ascensos, incremento, bonos, etc y no económicos como certificados, reconocimiento frente al equipo, viajes, capacitaciones, etc.

INCENTIVOS ECONOMICOS	
Ascensos o movilizaciones	<p>Los ascensos o movilizaciones se realizan al finalizar el año, intervienen algunos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Evaluación del desempeño · Tiempo en el cargo · Experiencia · Aptitud · Otras
Incremento	<p>El incremento viene con el asenso, sin embargo la firma realiza incrementos salariales proporcionales cada año.</p>
Bonos	<p>La firma entrega un bono anual equivalente a un sueldo, sin embargo existen algunos tipos de bonos entre estos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento · Puntualidad · Por finalización de proceso · Por captación de clientes · Bono para estudios · Etc.
INCENTIVOS NO ECONOMICOS	
Certificados	<p>Anualmente se reconoce el esfuerzo de los colaboradores por medio de certificados de cumplimiento.</p> <p>Se entregan certificados por las capacitaciones realizadas.</p>
Reconocimiento frente al equipo	<p>Cada mes se realizan reuniones para reconocer el buen desempeño de los colaboradores públicamente, adicional se envían correos a la firma para que tengan conocimiento los colaboradores y se sientan motivados.</p>
Capitaciones	<p>Los colaboradores son capacitados constantemente sobre temas referentes a su campo de acción, ya sean presenciales o por medio del sistema de E-learning.</p>
Becas	<p>Las becas de estudios son entregadas a los colaboradores con mejor desempeño, los cuales serán nombrados como high potential, con la intención de prepararlos en su carrera dentro de la firma.</p>

Figura 17: Figura 14: Almeida Ma. José (2015), Incentivos

Programa de refuerzo

En este programa ingresan los colaboradores que han tenido notas bajas en sus evaluaciones y que no han completado sus objetivos, la directiva se reúne junto con la Gerencia de Recursos Humanos y analiza cada caso, plantean posibles soluciones que posteriormente las conversaran con los colaboradores y llegaran a un acuerdo sobre que medida será la más adecuada para reforzar el desempeño (coaching, mentoring capacitación, practicas, etc).

4.16 Resultado del levantamiento de objetivos

El proceso de gestión del desempeño se lo realiza realizado durante todo el año, es por esto que los resultados obtenidos son parciales, a continuación se detalla cada uno por áreas y por cargos:

Como resultado del proceso hasta la fecha, se han obtenido 83 evaluaciones, cada una contiene los objetivos personales de cada colaborador, a continuación se detallará cuantos objetivos se obtuvieron por áreas y por cargos:

Área	Subárea	Nº de Cargos	Cargo	Nº Total de Objetivos
Advisory	Selección	1	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 4 Evaluación 1
		2	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 6 Evaluación 1 Evaluación 2
		5	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 16 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4 Evaluación 5
	Consulting	3	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 9 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3
		3	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 9 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3
		5	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 16 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3

				Evaluación 4 Evaluación 5
	Outsourcing Contable	1	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 3 Evaluación 1
		2	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 6 Evaluación 1 Evaluación 2
		4	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 13 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4
Total de Objetivos				82

Tabla 9: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Advisory

Como se puede observar en la tabla 9, en el área de Advisory (Consultoría), existen tres subáreas; en total existen 26 cargos, de los cuales cinco son gerentes, siete son consultores Seniors y catorce son consultores. El total de objetivos de desempeño levantados en esta área es de 79.

Área	Subárea	Nº de Cargos	Cargo	Nº Total de Objetivos
Tax	Precios de Transferencia	2	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 6 Evaluación 1 Evaluación 2
		3	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 9 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3
		4	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 12 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4
	Expatriados	1	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 3 Evaluación 1
		2	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 6 Evaluación 1 Evaluación 2
		3	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 9 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3
			2	Gerente

	Consulting	4	Consultor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 12 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4
		4	Consultor	Total de objetivos de desempeño levantados : 13 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4
Total de objetivos				76

Tabla 10: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Tax

Como se detalla en la tabla 10, en el área de Tax (impuestos), existen tres subáreas; en total existen 25 cargos, de los cuales cinco son gerentes, nueve son consultores Seniors y once son consultores. El total de objetivos de desempeño levantados en esta área es de 75.

Área	Subárea	Nº de Cargos	Cargo	Nº Total de Objetivos
Assurance	Assurance	5	Gerente	Total de objetivos de desempeño levantados : 15 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4 Evaluación 5
		7	Auditor Senior	Total de objetivos de desempeño levantados : 21 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4 Evaluación 5 Evaluación 6 Evaluación 7
		10	Auditor	Total de objetivos de desempeño levantados : 30 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4 Evaluación 5 Evaluación 6 Evaluación 7 Evaluación 8 Evaluación 9 Evaluación 10
		10	Trainee	Total de objetivos de desempeño levantados : 31 Evaluación 1 Evaluación 2 Evaluación 3 Evaluación 4 Evaluación 5 Evaluación 6 Evaluación 7 Evaluación 8 Evaluación 9 Evaluación 10
Total de objetivos				97

Tabla 11: Almeida Ma. José (2015) Objetivos Assurance

Como se puede observar en la tabla 11, en el área de Assurance (Auditoría), existe una subárea; en total existen 32 cargos, de los cuales cinco son gerentes, siete son auditores Seniors, diez son auditores y diez son trainees. El total de objetivos de desempeño levantados en esta área es de 96.

4. 17 Cronograma

AÑO 2014 – 2015													
ACTIVIDAD	MESES												
	MES 12	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Socializar los objetivos estratégicos, misión y valores de la empresa													
Capacitar sobre como levantar objetivos.													
Levantamiento de objetivos de área													
Socialización de objetivos													
Levantamiento de objetivos individuales													
Seguimiento del desempeño													
Crear un espacio de retroalimentación permanente.													
Evaluación de Desempeño													
Creación del Manual de Desempeño													
Planes de acción													

Tabla 12: Almeida Ma. José Almeida (2015) Cronograma de actividades

CAPITULO V

MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- La metodología empleada en el presente proyecto, fue escogida basándose en la necesidad de la creación de una herramienta objetiva y funcional que se adapte a la cultura de la organización y brinde confianza a los colaboradores.
- El modelo de gestión de desempeño diseñado para la empresa PwC, permitirá dar seguimiento y desarrollar el desempeño de los colaboradores, por medio de retroalimentación constante y objetivos planteados correctamente.
- Es necesario reconocer el desempeño de los colaboradores, el premiar sus logros permite que el colaborador sepa que su jefe presta atención a su desempeño no solo para corregir los errores sino también para reconocer los aciertos.
- El proceso de retroalimentación que se llevara dentro del modelo, servirá para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, debido a la interacción continua, ya que los evaluados tendrán la confianza de consultar temas que generen duda con sus jefes, y el evaluador podrá dar directrices y corregir a tiempo errores que se puedan presentar.
- El diseño e implementación de este modelo de gestión del desempeño dentro de la firma tiene mucha importancia, debido a que cuentan con estándares de calidad altos con respecto a los servicios que presta, por esto se vio la necesidad de contar con una herramienta que ayude a mantener los índices esperados.

5.2 Recomendaciones

- Llevar a cabo el modelo de gestión de desempeño siguiendo la metodología escogida con la finalidad de obtener los resultados esperados.
- Establecer la evaluación y gestión del desempeño como un proceso fijo en la firma, de manera que se realice anualmente y los resultados generen cambios.
- Se recomienda capacitar constantemente a los evaluadores sobre cómo realizar una correcta retroalimentación a su evaluado, de manera que esto aporte significativamente al desarrollo.
- Capacitar al personal del área de Recursos Humanos sobre el proceso de Gestión de Desempeño con el objetivo de que sean apoyo de los evaluadores y evaluados mientras este se esté llevando a cabo.
- El reconocimiento debe estar presente para motivar el buen desempeño de los colaboradores; éste no debe ser únicamente al final del año y no necesariamente será monetario, puede ser durante el año, en cada retroalimentación o cuando lo amerite, es importante tomar en cuenta que esta herramienta debe ser usada con cuidado para que no pierda su valor.
- Comunicar de manera formal y anticipada fechas de reuniones y entrevistas mediante cronogramas, con el objetivo de que puedan programar sus actividades con clientes y esto no interfiera en su evaluación.
- Prestar especial atención a la capacitación de los evaluadores, antes de iniciar el proceso, con el fin de prepararlos para dar seguimiento y ayuda a los evaluados.
- Realizar el seguimiento correspondiente a los planes de acción creados por los evaluadores y evaluados, para que de esta forma se pueda evidenciar el cambio y desarrollo del colaborador, y así lograr el posicionamiento del proceso dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha (2002). *Desempeño por Competencia. Evaluación 360º* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, Martha (2010). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bernal, César (2006). *Metodología de la Investigación*, México: Pearson Educación.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando, (2006). *Evaluación de proyectos sociales* España: Siglo XXI Editores.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *La administración de los nuevos tiempos*. Santa fe de Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Eumed.net Enciclopedia Virtual (2009). En *Políticas de evaluación* Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/cad.htm>
- Forma Empresas (2015). En *Evaluación 90º*. Recuperado de <http://www.formaempresas.com/index.php/soluciones/gestion-del-talento/18-solgt-extendido/44-evaluacion-90?tmpl=component>
- Getiopolis (2012). En *Gestión de Desempeño*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>
- González Sábín, Raquel (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH*. España: Ideaspropias Editorial S.L
- Ibarra Sáiz, María Soledad y Rodríguez Gómez, Gregorio (2008). *Diagnóstico en educación. Proyecto Docente*. Cádiz: Universidad de Cádiz.

- McClelland, David C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España: Narcea Ediciones.
- Moreno, Jaime (2009). *Teorías Contemporáneas Sobre el Desempeño Laboral: Implicaciones para la gestión de recursos humanos*.
- Moreno, Jaime (2009). *Gestión del Desempeño Principios, fundamentos y herramientas*.
- [Oltra Comorera](#), Víctor; [Curós Vilà](#), M. Pilar; [Díaz Cuevas](#), Christian A; [Rodríguez-Serrano](#), Juan C; [Teba Nuez](#), Rosa y [Tejero Lorenzo](#), Jorge (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1999). *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits*. Nueva York, Estados Unidos de América.
- Puchol, Luis (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reeve, Johnmarshall (2010). *Motivación y emoción*. McGraw- Hill /Interamericana Editores, S.A.
- Robbins, Stephen P. y A. De Cenzo, David (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Editorial Pearson Educación.
- Scriban, Adrián (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*, Prometeo Libros Editorial.
- Rojas Soriano, Raúl (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdes.
- Villanueva, Pablo (2010). *Equipos Innovadores*, España: Netbiblo.
- W. Griffin, Ricky; J. Ebert, Ronald; Treviño Rosales, Elizabeth (2005) *Negocios México*: Pearson Educación

