

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DEL DISEÑO

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño representa un proceso fundamental para la medición de actuación del gerente y su aporte para la organización.

Una adecuada medición del rendimiento es indispensable para lograr el éxito de la gestión organizacional, por lo cual la definición y planeación de esta actividad representa un punto focal para todas las empresas que desean progresar en el contexto altamente competitivo a través de la optimización de su gestión estratégica.

En este sentido, se hace imperativo que las organizaciones logren conducir sus esfuerzos en la aplicación de modelos alternativos de organización, a fin de conllevar al alcance de una organización comprometida en la lucha competitiva en materia de recursos humanos.

En función de lo antes señalado se presenta el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Gerente, el cuál sintetiza los aspectos

prioritarios del proceso de evaluación de la actuación del gerente ajustado al diagnóstico realizado en la empresa como parte del proceso de investigación.

El Sistema de Evaluación del Desempeño del Gerente, tiene por propósito fundamental lograr una ajustada planeación, organización dirección, control y evaluación del gerente en esta empresa con el fin de contar con los más aptos talentos que contribuyan al alcance de los planes estratégicos de la empresa. Así mismo, se propone generar una herramienta de medición de actuación que proporciona una orientación inmediata para llevar a cabo este relevante proceso de manera simple y objetiva.

El diseño incluye la especificación de los objetivos, métodos y características, estándares, frecuencia de la evaluación, competencias, dirección por objetivos, habilidades y destrezas, calificación y criterios, descripción de los procedimientos y reglas, el diseño de los instrumentos y formatos y el establecimiento y control del Sistema de Evaluación del Desempeño del Gerente.

2. CONTENIDO DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

El contenido de este diseño se detalla seguidamente:

- Los objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño del Gerente.
- Justificación de la realización del Diseño de Sistema de Evaluación del Desempeño del Gerente, exponiendo los motivos que conducen al mismo y los beneficios de su evaluación.
- La enunciación de las políticas que sirven de lineamientos a seguir en el proceso de evaluación gerencial.
- En el diagnóstico las fortalezas y debilidades del proceso actual de evaluación del desempeño, para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el personal.
- Determinación de los parámetros a ser tomados en cuenta para la evaluación del desempeño del personal gerencial.
- Establecimiento de lineamientos de evaluación del desempeño a ser incluidos en el diseño, de acuerdo con las actividades y funciones del personal gerencial.
- Establecimiento de los procedimientos, normas y formatos para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el personal gerencial.

3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

- Identificar las fortalezas y debilidades para la formación y desarrollo del personal.
- Evaluar el desempeño a través del cumplimiento de metas y la aplicación de conocimientos propios del puesto
- Identificar los objetivos y metas alcanzadas.
- Estimar el potencial del gerente a corto mediano y largo plazo.

4. JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL GERENCIAL

La medición del desempeño representa un aspecto fundamental en las organizaciones que esperan mantener una ajustada gestión de personal. En este sentido, uno de los problemas esenciales de toda organización es contar con el personal idóneo para desempeñar los puestos que se requieran en un contexto complejo y altamente competitivo. Por ello, el éxito o fracaso de la organización dependen en gran medida de las aptitudes, habilidades y destrezas que demuestran los gerentes en las actividades y labores implícitas en sus cargos.

Bajo este contexto, la administración de los recursos humanos tiene como labor fundamental el diseño de sistemas de evaluación del desempeño que permitan evaluar la actuación del gerente.

El proceso de medición del desempeño gerencial representa un rol significativo en la aplicación de estrategias de gestión que garanticen que el personal gerencial de la empresa reúna el perfil solicitado y este en capacidad de cubrir la exigencia del cargo, demostrando alto nivel de destrezas y habilidades.

En función de lo mencionado, la justificación del diseño del sistema gerencial, se sustenta en la necesidad de sistematizar el proceso de evaluación de actuación del gerente, utilizando las nuevas tendencias de aplicación, para que la organización cuente con un conjunto de lineamientos científicamente establecidos que garanticen la medición de actuación del gerente.

A través de este diseño, la organización estará en condiciones no sólo de aplicar los principios de la administración de personal, sino también mejorar la actuación de sus trabajadores, ampliando las potencialidades de lograr las metas previstas.

5. POLITICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

Las políticas deben ser consideradas en el proceso de evaluación del desempeño del personal gerencial:

- El proceso de evaluación del desempeño del gerente es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Los Directores (supervisor inmediato) deberá realizar la calificación de la manera más objetiva posible para garantizar que los datos asentados se corresponda con la actuación del trabajador.
- La evaluación del desempeño debe traducirse en una medida exacta de la gestión del gerente, por lo cual se realiza a través de diagnósticos, lineamientos y parámetros establecidos de manera que garanticen su objetividad.
- La evaluación de actuación del gerente debe ser realizada con objetividad y prevaleciendo en criterio de excelencia y calidad del proceso.
- Los evaluados y evaluadores deberán cumplir con las normas y procedimientos del proceso de evaluación de desempeño, tal y como se encuentran establecidos.

6. METODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

El método utilizado para ejecutar la evaluación del desempeño del gerente es el de Evaluación por Competencias que evalúa la adaptabilidad de un individuo a los cambios que experimentara en el futuro y su aptitud para aprender competencias nuevas, complementado por el método de administración por objetivos.

El método de administración por objetivos se establece de manera conjunta con los superiores las metas y la forma de alcanzarlo, es diseñado para evaluar el desempeño del personal gerencial.

Para ello, las direcciones de la empresa conjuntamente con el gerente fije las metas y objetivos de cada cargo en un período de un año, de manera que al momento de la medición del desempeño del gerente, se pueda establecer el porcentaje de cumplimiento de las mismas.

Unido a lo señalado, se aplica una evaluación del desempeño por competencias, dirección por objetivos, dirección y control, el cuál corresponde al gerente, que representa un desempeño ubicado en una escala que oscila entre nivel de competencias excelente, muy bueno, bueno, bajo y muy bajo, siendo un método de sencilla aplicación. En la evaluación del desempeño la

administración por objetivos la escala a utilizar es de nivel de cumplimiento muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo

7. PARAMETROS DE MEDICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

La evaluación del desempeño del gerente, consta de un instrumento donde se muestra entre otras las competencias y administración por objetivos, las cuales pueden ser calificadas en categorías:

Administración Por Objetivos

Nivel de Cumplimiento Muy Alto (MA): La interpretación del parámetro, debe indicarse con porcentaje de cumplimiento entre 80-100.

Nivel de Cumplimiento Alto (A): La interpretación del parámetro, debe indicarse con porcentaje de cumplimiento entre 60-79.

Nivel de Cumplimiento Medio (M): La interpretación del parámetro, debe indicarse con porcentaje de cumplimiento entre 40-59.

Nivel de Cumplimiento Bajo (B): La interpretación del parámetro, debe indicarse con porcentaje de cumplimiento entre 20-39.

Nivel de Cumplimiento Muy Bajo (MB): La interpretación del parámetro, debe indicarse con porcentaje de cumplimiento entre 0-19.

Competencias

Nivel de Competencias Excelente (E): Actuación destacada, refleja un nivel de desempeño que excede las exigencias del puesto. La interpretación del parámetro, debe indicarse con 5.

Nivel de Competencias Muy Bueno (MB): Actuación esperada, que refleja un nivel de desempeño, acorde con las exigencias del puesto. La interpretación del parámetro, debe indicarse con 4.

Nivel de Competencias Bueno (B): Actuación mínima esperada, requiere de un plan de mejoramiento del desempeño. La interpretación del parámetro, debe indicarse con 3.

Nivel de Competencias Bajo (B): Actuación por debajo de lo esperado. La interpretación del parámetro, debe indicarse con 2.

Nivel de Competencias Muy Bajo (MB): Actuación muy por debajo de lo esperado. La interpretación del parámetro, debe indicarse con 1.

8. PERIODICIDAD DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

El sistema de evaluación del desempeño del gerente esta diseñado para ser aplicado una vez al año, por lo que se propone se realice en el mes de diciembre o en su defecto al inicio del próximo año.

Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa vele por la objetividad de dichas evaluaciones periódicas, lo cual es posible a través de la verificación de la evaluaciones reportadas en el lapso de un año, pues las mismas deberán guardar correspondencia o relación y en su defecto, justificar cualquier cambio en los resultados finales de la evaluación realizada.

9. PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN EJECUTARSE EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE

- La Gerencia de Recursos Humanos informará las fecha de inicio del proceso a través de los medios internos de la empresa (memorandum, correo electrónico), utilizando el formato diseñado para el proceso.
- Cada Director y/o Presidente recibirá el formato correspondiente a la medición y luego realizará una entrevista con cada gerente, para la discusión de los resultados de la evaluación. En ese momento cada gerente entregará al director un informe de cumplimiento de objetivos y metas alcanzadas.
- Luego cada formato debe ser firmado por el director y el gerente para dar por concluido el proceso de Evaluación del Desempeño.
- La Gerencia de Recursos Humanos, una vez concluido el proceso realizará una tabulación de los resultados y se encargará de la custodia del instrumento.

10.NORMAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

- La evaluación de actuación es el resultado concreto del desempeño del gerente.
- El resultado de la evaluación se registra en un formato denominado, “Instrumento de Evaluación del Desempeño para Gerente”.

- Los informes de la evaluación estarán durante el proceso bajo custodia del Director de la empresa y tendrán carácter “confidencial”.
- El Director, está en la obligación de validar, firmar y asumir las responsabilidades de la evaluación efectuada al gerente.
- El Director informará al Gerente, a través de una entrevista, los resultados de su evaluación y deberá quedar constancia firmada de la misma.
- Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, la Gerencia de Recursos Humanos se encargará del resguardo de los resultados, informes e instrumentos de evaluación.
- La evaluación de los Directores será realizado por el Presidente de la empresa.