

Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras

Juan René Cruz Mairena

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

ZAMORANO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE AGRONEGOCIOS

Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por:

Juan René Cruz Mairena

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras

Presentado por:

Juan René Cruz Mairena

Aprobado:

Marcos Vega, M.G.A.
Asesor Principal

Ernesto Gallo, M.B.A.
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios.

Lic. Rosa Banegas
Asesora

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

RESUMEN

Cruz Mairena, J.R. 2012. Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras. Proyecto especial de graduación del programa de Ingeniería en Administración de Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras. 35 p.

Hoy en día las empresas han implementado sistemas de evaluación por desempeño y compensación variable. Estos sistemas requieren que se tome en cuenta los resultados colectivos e individuales como producto del trabajo de cada empleado de Espresso Americano, especialmente en este de negocio de café diferenciado. El estudio fue realizado en Tegucigalpa y en Zamorano. La misión y visión de la empresa están ligadas a contar con un excelente recurso humano para así garantizar la pasión del café servido en Honduras. El objetivo del estudio es crear un plan que se acople a las necesidades y estructura organizativa de la empresa, para así garantizar su filosofía de servicio y también se definió el "Balance Score Card" de la empresa. Se realizaron entrevistas a profundidad y una investigación explicativa para conocer y perfilar los recursos humanos de la empresa. A fin de cumplir con los cuatro objetivos planteados y poder sugerir un sistema de evaluación basado en las características del equipo de operaciones de cada local, junto con un proceso de implementación, usando el Microsoft Project 2010 para la empresa y así garantizar la calidad de sus servicios. Al final se propone un esquema de evaluación basados en los objetivos estratégicos fijados por la gerencia y el pago basados en el resultado de la evaluación.

Palabras clave: Compensación variable, desempeño, filosofía del negocio, misión.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	4
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	7
4 CONCLUSIONES.....	31
5 RECOMENDACIONES.....	32
6 LITERATURA CITADA.....	33
7 ANEXOS.....	34

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Horarios de trabajo en los locales visitados.	10
2. Características de los clientes.	12
3. Vínculos entre la misión, filosofía del negocio, el esquema propuesto usando "Balanced Score Card"	17
4. Evolución de la compensación a través del tiempo.	18
5. Matriz de ponderación de métodos en base a necesidades de la empresa.	19
6. Caso de aplicación y análisis comparativo del sistema de evaluación por desempeño aplicado en Grupo Granjas Marinas.	22
7. Comparación entre sistemas de evaluación.	23
8. Costos en la implementación del sistema.	24
9. Cuadro de los valores económicos de los aspectos que se verían afectados por la implementación del sistema.	25
10. Escala de compensación variable.	29

Figuras	Página
1. Organigrama de la empresa.	7
2. Sistema de compensación actual financiero y no financiero.	11
3. Proceso de recolección de datos para la entrevista.	12
4. Bloques relevantes con datos tabulados de las entrevistas.	14
5. Fases del proceso de observación y tipos de observación utilizadas.	15
6. Pasos del proceso de implementación.	26
7. Propuesta de implementación de sistema.	28
8. Plan de implementación del proyecto en Microsoft Project 2010.	30

Anexos	Página
1. Entrevista a profundidad para colaboradores (as)	34

1. INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos en una empresa no solo debe ser la encargada de reclutar sino seleccionar y evaluar el personal con el objetivo de proveer a la organización recursos humanos de calidad (Kaplan y Norton). Dentro del entorno empresarial actual la tendencia es que los negocios exitosos crecerán y deberán manejar con eficiencia y cuidado los recursos humanos. Para obtener estos resultados se debe, por parte de la gerencia, diseñar un sistema que se acople a las necesidades del negocio, a la misión y a la filosofía de la empresa, para que a la vez sea fácil y útil la implementación para la empresa. Por ello fue clave en primer lugar, para el desarrollo de esta investigación, conocer la situación actual del área de recursos humanos de la empresa ESPRESSO AMERICANO® específicamente relacionados a el área de operaciones en cada uno de los locales.

Existen diferentes métodos o sistemas de evaluación por desempeño y compensación variable para el personal de la empresa. Es por ello que cada gerente debe diseñar e implementar el que más se acople a las necesidades de la empresa. Con la inducción al sistema de evaluación del método de compensación se lograrán beneficios tanto para el colaborador y/o equipo de trabajo como para el gerente o dueño de la empresa. Según William B. Werther Jr. y Keith Davis “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Actualmente se encontró que la empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo en el país sede, Honduras, y por ende es clave diseñar un sistema de evaluación por desempeño y compensación variable estandarizado en las tiendas de todo el país, considerando la satisfacción de los clientes y el mejor uso de los recursos significativamente.

Planteamiento del problema. ESPRESSO AMERICANO® es una empresa líder en el negocio de café en Honduras, que en los últimos años, ha crecido como un modelo de negocio dentro y fuera del país, abriendo las puertas de sus establecimientos en lugares estratégicos en las principales ciudades de Honduras, sobre todo en aquellos lugares en donde hay alto tráfico de personas. Esta empresa revolucionó en el mercado hondureño dando al público una taza de café diferenciado, creando para el cliente el segundo lugar para disfrutar de la mejor taza de café tostado en el país.

El problema principal a resolver es crear un sistema de evaluación por desempeño y compensación variable que permita retribuir a los colaboradores de los locales de acuerdo a las metas propuestas. El desarrollo de éste estudio está relacionado directamente con la

filosofía del negocio y misión de la empresa ya que ellos ofrecen un excelente ambiente de trabajo para sus colaboradores.

Los sistemas de compensación variable, son una nueva forma de gerenciar en las empresas y de dinamizar la relación existente entre el rendimiento y la remuneración. Al igual que otras tendencias organizacionales en las empresas, estos son nuevos en las empresas y se encuentran en crecimiento.

Antecedentes de la empresa. ESPRESSO AMERICANO® abrió sus puertas a sus primeros clientes en el año de 1994. Los primeros locales vinieron a revolucionar en las ventas de café al detalle, vendiendo bebidas con café recién tostado y molido en una tienda especializada. Hoy la empresa tiene en funcionamiento más de 148 tiendas en el país, distribuidos en los departamentos de Atlántida, Choluteca, Colón, Comayagua, Copán, Cortes, El Paraíso, Islas de la Bahía, Francisco Morazán, Olancho, Santa Bárbara y Yoro. El negocio de café lo comenzaron sus dueños con una tostadora de café procurando servir siempre el mejor café tostado de Honduras. Es así que hasta el día de hoy la empresa cuenta con más de 950 colaboradores en las diferentes ciudades del país en las áreas de administración, distribución, bodega y en atención al cliente. En los locales se concentra un 90% de la masa laboral de la empresa.

Espresso Americano está comprometido a servir el mejor café y con los mejores estándares de calidad. En todas las tiendas el cliente recibe el café en un ambiente agradable para hacer que cada visita en el Espresso Americano se una momento placentero. La empresa cuenta con experiencia necesaria en el negocio de café de especialidad y con una razón social que con instalaciones perfectas y servicios que garantizan la calidad en el producto

Límites del estudio. El estudio fue realizado en dos locales de Honduras uno en Valle del Yeguaré, Zamorano y el otro en el mall Multiplaza de Tegucigalpa.

- El factor tiempo fue una de las principales limitantes en el desarrollo de este proyecto de investigación.
- El acceso a información de ventas.
- Realizar el estudio solamente con el recurso humano ligado a la gerencia de operaciones.
- La confidencialidad solicitada por parte de la empresa restringe el uso de cierta información.
- El acercamiento a cada una de las tiendas en horas apropiadas y/o ocio fue una limitante para avanzar con el trabajo en el tiempo estipulado.
- La movilización entre las tiendas.

Lugar del estudio. El estudio se realizó en dos locales del ESPRESSO AMERICANO®, ubicados en la zona residencial de la Escuela Agrícola Panamericana “ El Zamorano ” y en Tegucigalpa en el Espresso Americano del mall Multiplaza respectivamente, esta última fue asignada por la gerencia de recursos humanos de la empresa. También se realizaron visitas en las oficinas de la empresa en la ciudad de Tegucigalpa.

Objetivos:

- Realizar un diagnóstico de la situación de evaluación de desempeño y sistema actual de compensación en la empresa.
- Analizar los distintos métodos de compensación variable por desempeño que se pueden aplicar en la empresa para recomendar el más apropiado.
- Determinar las ventajas y desventajas de aplicar el modelo de evaluación por desempeño partiendo de la relación costo-beneficio.
- Establecer un plan de implementación del sistema, considerando actividades, responsables, recursos, plazos y supuesto.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

- Computadora
- Encuestas
- Impresora
- Libreta y papel bond
- Lápiz tinta y carbón.

Métodos. El estudio se llevó a cabo en dos tiendas del Espresso Americano de Honduras, con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación por desempeño que se adapte a las necesidades de la empresa y que pueda responder al desarrollo y cumplimiento de filosofía del negocio y se dio seguimiento a los cuatro objetivos principales de este proyecto de investigación, entre los que se incluyen el método para lograr el objetivo, las actividades y tareas, el tiempo en que se debe terminar la misma y el o los productos esperados para cada tarea. La metodología de la investigación en su esencia es del tipo cualitativo en su origen. Según Bogdan y Taylor (1997) la investigación cualitativa tiene las siguientes características es inductiva, comprende a las personas en base a su propio marco de referencia y todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

De acuerdo con el contenido de la Quinta Edición, libro de Investigación de mercados, de Naresh K. Malhotra, los siguientes conceptos dan soporte en gran parte al desarrollo del diseño del sistema de evaluación y pagos por desempeño:

Entrevistas a profundidad. Las entrevistas a profundidad son del tipo no estructurado. Son directas, abiertas y personales en donde un entrevistador altamente capacitado interroga a un entrevistado, para descubrir aspectos a cerca del actual sistema de evaluación del desempeño y compensación en la empresa.

- Fase en la elaboración de una entrevista. objetivos de la entrevista.
 - 1.-Obtener características del actual sistema de evaluación por desempeño de Espresso Americano.
 - 2.-Conocer la relación del recurso humano del Espresso Americano y así mismo ver como cada empleado entrega su empeño para lograr los objetivos de la empresa.

Las personas entrevistadas son una población no estadísticamente representativa ya que solo son ocho empleadas a nivel de locales, la gerencia general, la gerencia de recursos humanos y un gerente de zona. La naturaleza de las preguntas está basada totalmente teniendo un conocimiento previo del negocio de la empresa.

- **Desarrollo de la entrevista:** Para llevar a cabo cada entrevista se siguió un protocolo de acceso y seguridad para la empresa. Se elaboró la entrevista y fue revisada por la gerente de recursos humanos, posteriormente fueron asignadas dos tiendas para lanzar la entrevista. En cada entrevista se tomaron los puntos clave como datos.
- **Análisis de los resultados:** Para analizar los resultados cualitativos de la entrevista se hizo un resumen de cada una de las preguntas y se procedió a hacer una matriz de resultados finales.

La observación. Esta herramienta es clave para conocer el desempeño y comportamiento de los colaboradores durante el desarrollo de la labor, el ambiente para el empleado y el cliente y el comportamiento del cliente al consumir en los locales. Es así que se observó la esencia de este trabajo. Las sedes fueron las dos tiendas seleccionadas, el personal entrevistado fue el que oportunamente estaba trabajando. Se hicieron tres visitas a cada local con el objetivo de lograr enfocarse exclusivamente en cada aspecto a la vez. En el desarrollo del diseño se hicieron varias sesiones.

Investigación por segmentos. Esta herramienta fue utilizada para definir los locales que se tomaron como muestra para hacer el estudio y los clientes que visitan estos locales.

Investigación exploratoria. Este tipo de investigación es del tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal obtener información, generalmente de fuentes secundarias que permite comprender la situación del problema que enfrenta el investigador.

Investigación de fuentes secundarias. Son fuentes de información útil y relacionada a la investigación provenientes de investigaciones realizadas por otras personas.

Balanced Score Card. El B.S.C. sirvió para llevar la gestión que traduce la estrategia y misión de la organización en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la empresa, utilizando cuatro dimensiones. Sus precursores son Norton y Kaplan, de Harvard, y en el estudio se trabajó solo con la dimensión que tiene que ver con el recurso humano.

MS Project de Microsoft. Una vez recopiladas toda la información se procedió a realizar un plan de implementación para la evaluación del recurso humano de la empresa considerando; actividades, plazos, recursos y supuestos utilizando este programa de computación, el cual se diseñó usando el aplicativo de MS Project, que permite además definir una ruta crítica.

Marco teórico referencial. Es importante presentar los siguientes conceptos claves para comprender mejor la relevancia del estudio. Estos conceptos han sido tomados del la red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Con la publicación del documento Sistemas de compensación variable para empresas del sector de alimentos.

- **Compensación variable:** es una forma de pago que reestructura el ingreso, en dos formas que son una porción de costo fijo (salario mínimo) y un costo móvil (incentivo), éste es determinado por ciertas condiciones de desempeño.
- **Indicadores de desempeño:** Son rangos numéricos que se derivan a partir de datos previamente definidos y organizados y que permiten que haya una idea del cumplimiento de aspectos que generen un logro, resultado o meta.
- **Plan de compensación:** Es un punto fundamental de cualquier empresa ya que permite valorar el rendimiento de los trabajadores en aspectos especiales, y así asignar retribuciones.
- **Evaluación de las verificaciones:** En empresas de servicios de alimentos se refiere a medir el desempeño realizado frente a aspectos propios de calidad tales como:
Buenas prácticas de manufactura (BPM), calidad de procesos y productos y servicio.

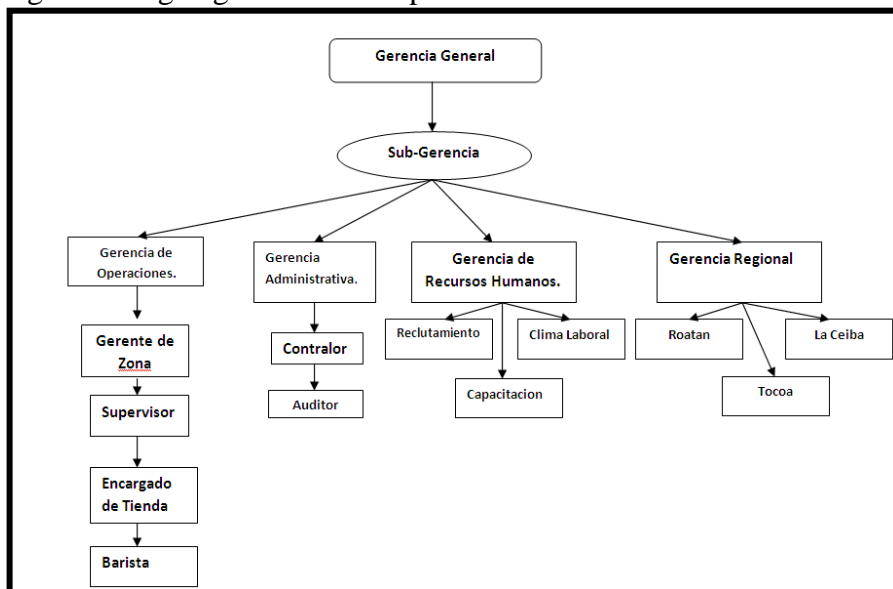
Eficiencia: Es garantizar el cumplimiento de procesos disminuyendo el uso recursos, costos y/o tiempo sin afectar la calidad, el servicio y el producto.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Situación actual de los recursos humanos de la empresa. Las tiendas de servicios del ESPRESSO AMERICANO® son un negocio exitoso en Honduras desde el año de 1994 (Tatiana Kafati, 2011) y es negocio clave por la dedicación con la que el recurso humano se identifica con la empresa cada día en cada una de las tiendas del país. Las tiendas visitadas para poder conocer la empresa y así, las características de los recursos humanos fueron las ubicadas en la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano en la zona residencial y la del mall Multiplaza en Tegucigalpa, en cada una de ellas se realizaron entrevistas para poder obtener información para la investigación. Según la gerente de recursos humanos, Rosa Banegas, la empresa no cuenta con un sistema de evaluación por desempeño, ni un método de pagos por compensación variable a pesar la empresa existe en Honduras hace ya 18 y hace cuatro años se abrieron locales en Costa Rica y Nicaragua, por lo que es clave trabajar en el área de recursos humanos de la empresa.

Organigrama de la empresa. A continuación se detalla el organigrama realizado junto con la gerencia de recursos humanos de la empresa. Es clave mencionar que el estudio está orientado solamente en la parte del organigrama que une con la gerencia de operaciones hasta la posición de barista.

Figura 1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Departamento de clima laboral, Espresso Americano.

Descripción del organigrama sugerido a la empresa. A continuación una breve explicación para cada una de las dependencias dentro de la empresa:

- Gerencia general y sub- gerencia; El puesto gerencial es donde se determinan todas funciones relacionadas con el negocio de la empresa. Aquí se realizan evaluaciones del cumplimiento de las labores de todos los departamentos. Se planean metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se crean y mantienen buenas relaciones con los clientes, demás gerentes y proveedores a fin de mantener el buen funcionamiento para la empresa.
- Gerencia de operaciones; Tiene a cargo toda la logística necesaria para los cumplimientos de las actividades en cada uno de los locales. Es uno de los puestos más altos de la empresa y reporta directamente a la gerencia general.
- Gerente de zona; Son gerentes asignados estratégicamente por zona, es decir tienen a su cargo la supervisión segmentada de un número determinado de tiendas para su control.
- Supervisor; Es una figura importante dentro de la empresa ya que es un motivador para cumplir los objetivos y metas empresariales. Reporta al gerente general y gerente de zona.
- Encargado de tienda; Es a nivel de cada local la persona de más alta confianza para el manejo y desarrollo de las actividades del día. A la vez encargado y responsable del personal. Es junto con los (as) baristas, parte del personal que está directamente relacionado con la atención del cliente.
- Gerencia administrativa; Es la entidad dentro de la empresa responsable de realizar los presupuestos anuales de materias primas, inversiones en equipo y locales, publicidad, sueldos y salarios, pagos a proveedores y junto con el contralor supervisa el manejo de la contabilidad en cada uno de los locales y junto con el auditor es el encargado de examinar, evaluar y revisar los resultados de la gestión administrativa actual.
- Gerencia de recursos humanos; Es una área interrelacionada con las demás. Tiene como finalidad administrar eficientemente el recurso humano de la empresa. Sus labores se realizan en conjunto con; la oficina de a) Reclutamiento es la responsable de contratar el personal para los locales. b) Clima laboral; es la parte encargada del medio ambiente físico de trabajo en el que se realizan las actividades en la empresa, influye en la satisfacción del empleado y por ende en la productividad del trabajo. c) Capacitación; esta entidad es la responsable de promover el desarrollo integral del empleado y consecuentemente el desarrollo de la organización. Propicia el desarrollo del conocimiento técnico necesario para mejorar el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas de trabajo.
- Gerencia regional; Es la entidad inmediata responsable de los locales que se encuentran en el interior del país. Los gerentes de zona aledaños reportan a esta gerencia el cumplimiento de las actividades relacionadas al manejo del negocio. A su vez esta gerencia reporta a la gerencia general.

Definición de puesto de trabajo en cada tienda. El servicio y atención al cliente es clave en cualquier negocio, es por esta razón que se cuenta en cada tienda con el siguiente personal, para el cual se elaboró el perfil correspondiente para cada puesto.

Perfil del puesto de la encargada de tienda:

- Descripción del puesto; Es la persona encargada de cubrir las necesidades de la tienda, coordina y ejecuta de las actividades que se llevan a cabo en la tienda.
- Requisitos del puesto; Tener aprobada la educación media como mínimo, hasta pasante universitario y tener experiencia laboral, y antigüedad dentro de la empresa, y conocimientos básicos de computación.
- Medios de trabajo; Personas asignadas a cada local y máquinas para preparar café en el local.
- Actividades específicas; Con orientación del supervisor de tienda coordina y supervisa las labores de las empleadas asignadas al local, es responsable de garantizar la calidad del trabajo en el local, es la encargada del registro y control de inventarios en la tienda, puede realizar todas las actividades de servicio que se requieran en el local. Es la encargada de realizar contabilidad del local y tiene la autoridad de aprobar permisos de las empleadas.

Perfil del puesto de barista:

- Descripción de la ocupación; Es la persona encargada de preparar todas la bebidas que se venden en la tienda y de procurar el orden y mantenimiento de cada local.
- Requisitos de la ocupación; Tener aprobada la educación media y conocimientos básicos de computación.
- Medios de trabajo; Las máquinas para hacer café y todo el equipo de trabajo asignado para el mantenimiento de cada local.
- Actividades específicas; Preparar todos los productos del menú, atención al cliente, preparar la lista de necesidades de materias primas, realiza la limpieza del local y realiza depósito de la venta del día.

Características del manejo del recurso humano de la empresa. En cada una de las tiendas que se visitaron para este estudio trabajan seis mujeres, durante dos turnos que varían en cada una de ellas tiendas, ya que las características del mercado son diferentes. En ambas, en el turno de la mañana trabajan dos mujeres y en el turno de la tarde trabajan cuatro, esto es por el aumento de la demanda en el turno de la tarde.

Cuadro 1. Horarios de trabajo en los locales visitados.

Local/Turno	Mañana	Tarde
1.-Zamorano	5:45 am-1:00 pm (2 personas)	12:45 pm-7:00 pm (4 personas)
2.-Mall Multiplaza	7:45 am-14:45 pm (2 personas)	2:45 pm -21:45 pm (4 personas)

*Personas a cargo del turno.

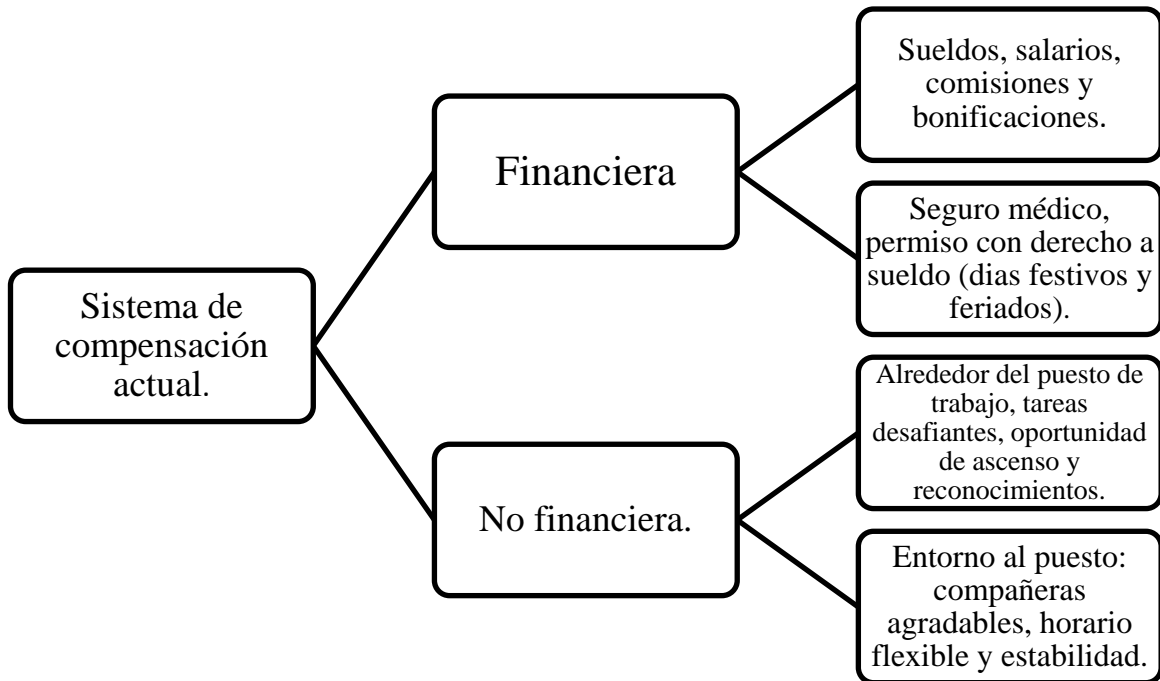
Los turnos que cada local tiene están definidos en base a las necesidades que cada mercado meta representa. Unos abren más temprano otros más tarde, según define la gerencia de recursos humanos

Sistema actual de evaluación por desempeño y compensación en la empresa. El Espresso Americano es una empresa que valora su recurso humano proveyendo un excelente ambiente de trabajo para sus colaboradores y es responsable con el cumplimiento de los requisitos de ley que establece la Secretaría de Trabajo de Honduras (STSS).

Los beneficios actuales son: salario, seguro medico social, decimocuarto (Durante el mes de junio), decimo sexto salario (Diciembre), vacaciones y prestaciones.

De acuerdo a la Lic. Mariela Escobar, quien es asistente de la gerencia de recursos humanos en el área de clima laboral, la empresa no cuenta con un sistema de pago por desempeño como tal, ni un sistema de evaluación por desempeño.

Figura 2. Sistema de compensación actual financiero y no financiero.



Fuente: Mariela Escobar.

Durante el pasado la empresa aplicó un sistema de compensación anual en forma de incentivo al trabajo en los locales, pero por parte de la gerencia general se decidió eliminarlo ya que el mismo perdió el objetivo motivador en los colaboradores y se convirtió en una obligación. Actualmente los aumentos se hacen en base al incremento del salario mínimo. En el año 2011, por parte de la sección de clima organizacional se realizó una encuesta para conocer las necesidades de capacitación de todos los colaboradores (as) del área de operaciones y a las encargadas de tiendas se les aplicó una evaluación por desempeño para ser ascendidas al cargo de supervisora. Sin embargo, esto aún no está enlazado con el tema de compensación variable.

Tipos de locales. La gerencia del Espresso Americano, en vista del crecimiento de la empresa, ha seccionado los locales en dos tipos según Escobar (2012):

- Local: es una tienda entre 60m²-200m², cuenta con sillas, mesas, alguna sala de conferencia, baño, televisión y algunas con servicio a domicilio.
- Kiosco de ventas: es un espacio que va desde 3.0 m² aproximadamente. y cuenta con un lugar acondicionado con sillas.

Los locales o kioscos se encuentran diseñados para acoger y satisfacer al cliente y servir la mejor taza de café del país. Se encuentran ubicadas en lugares estratégicos donde hay afluencia de gente. Por ejemplo los principales centros comerciales de cada ciudad, en

aeropuertos, en la zona central del país, cerca de hospitales y en algunos centros educativos.

Mercado y clientes de la empresa. Para el Espresso Americano los clientes son todas las personas naturales de clase baja-media, media y media alta. Entre ellos estudiantes, obreros, personas de negocios, maestros, médicos, extranjeros que puedan departir.

Características de los clientes de los locales visitados. Los locales del Espresso Americano cuentan con un ambiente idóneo para hacer negocios, reunirse con los amigos y también para que ofrecer un ambiente acogedor a los turistas internacionales.

Cuadro 2. Características de los clientes.

Local.	Cliente.
1.-Zamorano- zona residencial.	En su mayoría estudiantes, maestros y familias residentes de la Escuela Agrícola Panamericana, familias y visitas de estudiantes durante los fines de semana.
2.-Mall Multiplaza-frente a Jetstereo.	Vecinos de la ciudad capital, colaboradores del mall multiplaza, estudiantes de las universidades y extranjeros.

Resultados del análisis para la entrevista y proceso de observación. Se elaboró una entrevista a ocho colaboradores del Espresso Americano de las tiendas en Tegucigalpa y de Zamorano. El objetivo de esta entrevista fue conocer la relación y situación del recurso humano de la empresa.

La figura 3 representa el proceso que se generó con la entrevista, vale mencionar que estos datos no son estadísticamente representativos ya que no se siguió un modelo grande y más exacto por efectos de tiempo.

Figura 3. Proceso de recolección de datos para la entrevista.

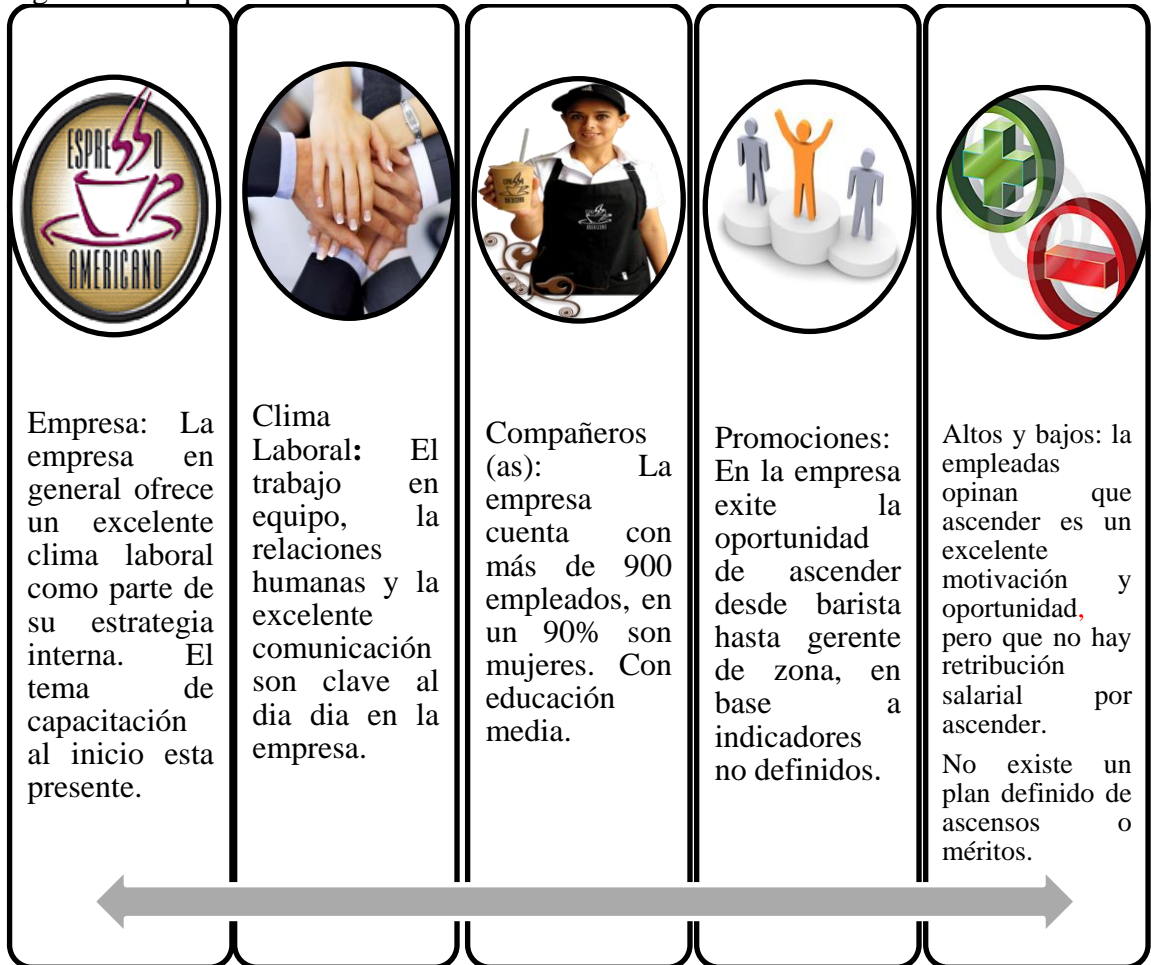


Datos cualitativos generados por las entrevistas realizadas a las empleadas del Espresso Americano. En total se entrevistaron ocho empleadas y se concluyeron los siguientes datos:

- Se realizó la entrevista a las encargadas de tiendas y a las barista que se encontraban de turno. En promedio las empleadas tienen 7.63 años trabajando en la empresa, esto es un aspecto positivo agregándole valor a la empresa.
- El 100 % de las entrevistadas sabe que hay una misión y visión de la empresa, pero no todas tienen claro lo que esto significa, y como su trabajo aporta al cumplimiento de la misma.
- El 75% de las entrevistadas está de acuerdo con el actual sistema de compensación que la empresa hace, un 12.5% no está en lo absoluto de acuerdo y el 12.5% no conoce el plan de pagos.
- El 100% de las entrevistadas han recibido capacitación por parte de la empresa, entre los temas de capacitación que se recordaron están los siguientes: Atención al cliente, manejo de cobros, inventarios y control de calidad en alimentos.
- Para los cargos operativos la empresa no realiza una oferta de empleo. Las interesadas llegan a la empresa directamente a solicitar empleo, es así que el 75% de las empleadas ha llegado a la empresa por sí sola y el 25% de las empleadas ha llegado por referencias de amigos que han trabajado con la empresa.
- El 100% de las entrevistadas están satisfechas y dicen que es un lugar de excelente ambiente para trabajar, no tienen ningún problema con la supervisora, ni con los jefes superiores.
- El 50% de las entrevistadas dicen que los ascensos son una buena oportunidad de crecimiento.
- El 50% de las entrevistadas opinó que en la empresa hay excelente oportunidad de trabajo en la que se puede ascender pero que no necesariamente eso es muestra de un aumento en salario.

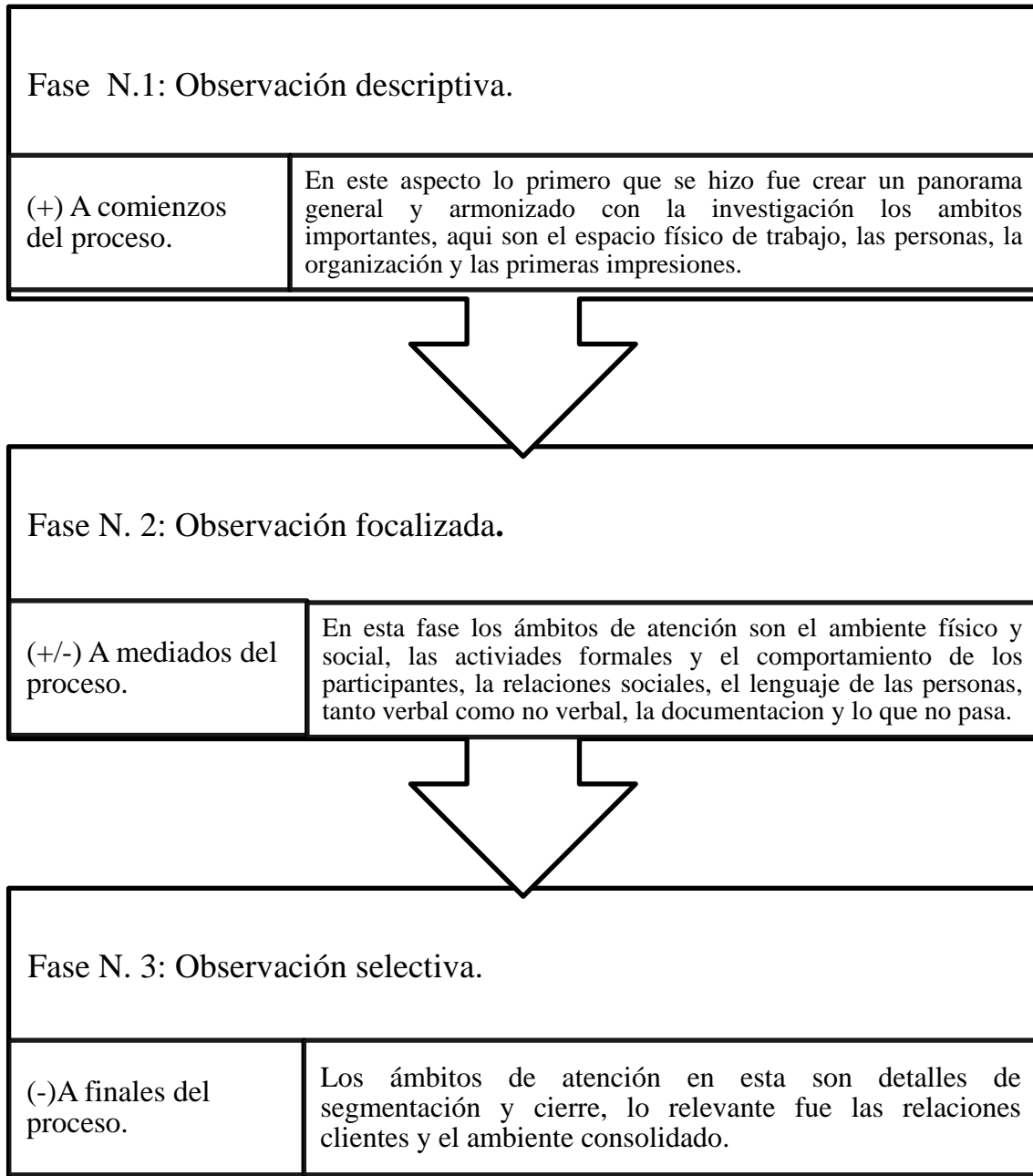
A continuación y de acuerdo a una consolidación de los datos obtenidos en las encuestas se presentan cinco bloques claves para poder orientar el sistema de evaluación y pagos por desempeño. Los bloques base son empresa, clima laboral, compañeros de trabajo, promociones y altos y bajos.

Figura 4. Bloques relevantes con datos tabulados de las entrevistas.



Proceso de observación en los locales. El proceso de observación y sus fases son clave en esta investigación es por ello que se realizo en cada uno de los locales, realizando el siguiente esquema, donde se exponen las tres fases bajo las que se desarrolló el proceso de observación: Fase N°1: Observación descriptiva, Fase N°2: Observación Focalizada y Fase N°3: Observación selectiva. A continuación se explica y se hace referencia de la importancia de cada una de las fases:

Figura 5. Fases del proceso de observación y tipos de observación utilizadas.



Misión de la empresa. La misión es proveer un excelente ambiente de trabajo para nuestros colaboradores, cuidar la calidad de nuestro producto utilizando solo los mejores granos de café del país; buscar siempre puntos estratégicos para nuestros locales en donde exista un elevado tráfico peatonal, y presentar un ambiente de “bienvenida” a todos nuestros clientes. Nuestra misión también incluye contribuir positivamente a la comunidad en donde vivimos y en donde trabajamos. Pondremos atención a nuestros clientes y a todos los detalles para hacer de Espresso Americano el suplidor de la mejor taza de café servida en Honduras y en el resto de Centroamérica.

Visión de la empresa. La Visión de la empresa es continuar siendo la empresa más exitosa en Centroamérica en el negocio de café de especialidad, desde donde se siembra el grano de café hasta que se sirve la taza. Queremos que “Espresso Americano” sea la marca más reconocida y la más respetada en el mercado, y que represente la mejor taza de café posible, servida tras servida. Nuestro futuro: Crecer en el número de locales estratégicamente ubicados para compartir nuestra pasión por el buen café con el mayor número de consumidores nacionales y extranjeros

El “Balanced Score Card” y vínculos con la evaluación por desempeño. Robert S. Kaplan y David P. Norton presentan el “Balanced Score Card” como una herramienta útil para la gestión. Son diferentes los elementos que se relacionan con esta herramienta para generar un conjunto de indicadores que van a medir el desempeño en la empresa.

Con esta herramienta se hace un equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Los diferentes objetivos que se tomen están relacionados directamente con la misión y filosofía del negocio. El Balanced Score Card está fundamentado en cuatro perspectivas que son: financiera, del cliente, procesos internos y formación y crecimiento alrededor de estas perspectivas girará el desempeño de los colaboradores de la empresa.

- Perspectiva financiera: En esta perspectiva se busca orientar los objetivos financieros de la empresa en su fase de crecimiento.
- Perspectiva cliente: En esta perspectiva se destacan orientar los objetivos a los indicadores que miden la inclusión de nuevos clientes, la satisfacción y retención de los clientes. Ya que los clientes son la razón de ser de la empresa.
- Perspectiva procesos internos: En esta perspectiva se tomará y se enfatizará en los procesos que tengan impacto directamente en el cliente y en el cumplimiento de los objetivos financieros.
- Perspectiva de formación y crecimiento: en esta perspectiva se orienta a la estructura que la empresa tendrá a largo plazo. Las categorías principales en esta perspectiva según Kaplan y Norton son: Las capacidades de los colaboradores, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Para establecer vínculos entre misión y filosofía del negocio y el sistema de evaluación y pagos por desempeño, que es el esquema de manejo de recursos humanos que se propone, se establecieron las siguientes relaciones usando el modelo del “Balanced Score Card”.

Cuadro 3. Vínculos entre la misión, filosofía del negocio, el esquema propuesto usando Balanced Score Card.

Perspectivas del BSC.	Aspectos de la misión	Aspectos de la filosofía de la empresa	Objetivos vinculados para la empresa
Perspectiva financiera.	-Excelente ambiente de trabajo.	-Crecer en el # de locales.	-Establecer una política de crecimiento enfocada al ciclo de vida de la empresa.
Perspectiva clientes	-Puntos de ventas estratégicos. -Ambiente para los clientes.	-Crecer con el # de consumidores. -Excelencia en la atención al cliente.	- Relacionar la política de inversiones en capital humano. -Realizar un análisis secuencial de cambios en el comportamiento de los clientes para tomar acciones.
Perspectiva procesos internos	-Cuidar la calidad de la materia prima.	- Posicionamiento de marca.	-Establecer a lo interno de la empresa estándares y parámetros de calidad en la cadena de valor de la empresa.
Perspectiva formación y crecimiento.	-Impacto a la comunidad. - Impacto en el recurso humano de la empresa.	-Contar con un recurso humano calificado.	-Establecer un sistema de evaluación y compensación variable basado en el desempeño ideal de los colaboradores. -Orientar el proceso de formación de colaboradores en la empresa de acuerdo a las necesidades actuales en las tiendas.

Basados en el diagnóstico para la creación del sistema es importante basarnos en los indicadores de desempeño relacionados a la perspectiva de formación y crecimiento misma que da lugar a calificar las capacidades de los colaboradores con relación al puesto de trabajo en la empresa.

Tendencias actuales de medición y compensación. Según Madhani (2010) la compensación variable se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícita una fuerza adicional para obtenerla y cambia directamente con la garantía de obtenerla. La remuneración variable no es garantizada. No existe una plena seguridad de recibirla.

Cuadro 4. Evolución de la compensación a través del tiempo.

Antes	Ahora
Salario Base	Compensación total
Un elemento de recompensa	Paquete motivador
Énfasis de jerarquía	Énfasis en la flexibilidad
Basado en el puesto	Basada en la persona
Distingue aspectos individuales	Distingue lo individual y el trabajo en equipo
Fomenta la mentalidad de derechos adquiridos	Fomenta valor agregado

Fuente: Dávila 2008.

Bono de productividad. Este pago contiene dos componentes de desempeño basado en las utilidades o en reducción de costos. El compromiso de los colaboradores en este método es importante para mejorar en procesos en el área de operaciones. La participación de los colaboradores es clave en este tipo de compensación (Polzin, 1998 Citado en Ivancevich, 2005).

- Reparto de utilidades del año $\text{Utilidades del año X} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores}$.
- Reducción de Costos: $\text{costos del año X} - \text{costos del año Y}$

Bono por cumplimiento de objetivos. Kuhn (2009) subraya lo que Turban y Keon (1993) mencionaban con respecto a que los aumentos basados por desempeño individual son más atractivos que los basados en antigüedad, también este menciona que para la gente es más atractivo recibir un bonos basados en el desempeño individual que en el desempeño por equipo.

De otra manera también Wudyka (2007), reconoce a este tipo de remuneración individual como incentivos cognitivos y efectivos para lograr un cambio de comportamiento individual en un periodo corto de tiempo. Este método involucra elementos del desempeño según Hoyos, Restrepo y Estrada, (2005):

- Servicio: Involucra aspectos de servicio como demoras o mala calidad del producto.
- Evaluación de Verificaciones: Determina el desempeño del trabajador en cuanto a calidad de procesos, productos y servicios en un periodo.
- Habilidades organizacionales: Enfatiza en aspectos cualitativos del desempeño como trabajo en equipo, comunicación, dinamismo y orientación a resultados.

Premios a grupos y equipos. Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) definen este método variable aplicado a un grupo de personas que responden en un esfuerzo en conjunto para alcanzar el rendimiento, resultado y metas comunes. Los premios estimulan solidaridad y

cooperación. Este sistema identifica objetivos organizacionales que se deben alcanzar y la dirección de la organización se debe garantizar.

Remuneración por méritos. Este método consiste en que una parte de la contribución está ligada a un tipo de comportamiento o valuación ligada a una capacidad en específico. Este método requiere de retroalimentación que conlleva a una motivación y mejor desempeño según Hoyos, Restrepo y Estrada (2005),

Remuneración por competencias. En este método se efectúa el pago a los colaboradores en base a los niveles de actitud que poseen y no por el puesto en el que se encuentran. Por lo general este método consta de cuatro componentes indispensables para garantizar un buen rendimiento por parte del trabajador:

- Se definen actitudes específicas y procesos para determinar el pago a las personas.
- Un sistema de capacitación definido que permite a los colaboradores aprender.
- Un sistema formal basado en competencias.
- Un diseño de trabajo que permite a los colaboradores cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores.

Matriz para seleccionar el método. Se presentó a la gerencia de recursos humanos los cinco métodos encontrados en la literatura citada, y se ubicaron en la siguiente matriz para que con la experiencia que la Lic. Mariela Escobar se pueda determinar. La matriz consiste de los cinco métodos y tres características que debe contener el método seleccionado.

Cuadro 5. Matriz de ponderación de métodos en base a necesidades de la empresa.

Metódo de compensación	Enfocado a la empresa	Flexible y adaptable	Enfocado al negocio	Total
Bonos de productividad	2	1	1	4
Bonos por cumplimiento de objetivos	5	4	4	13
Premio a grupos y equipos	4	3	3	10
Renumeración por méritos	3	3	3	9
Renumeración por competencias	3	4	4	11

Fuente: Mariela Escobar.

De acuerdo a la experiencia de la Lic. Mariela se ponderó el método de Bonos por cumplimiento de objetivos que obtuvo un total de 13 puntos. El método menos aplicable a la empresa es el método basado en productividad, ya que en la empresa se produce lo que se necesita vender de manera final, es decir no se produce material para una semana. El

método a aplicarse en la empresa es el método de compensación variable basado en el cumplimiento de los objetivos.

- **Ventaja:**
 - En este método se hace una combinación al evaluar el desempeño, incluyendo aspectos cualitativos y aspectos cuantitativos.
 - Se logra motivar el desempeño individual de las empleadas.
- **Desventaja:**
 - La confiabilidad y sesgo en el registro de los datos por parte del encargado de la evaluación.
 - Se tiende a desvalorar el trabajo en equipo de las empleadas para lograr el objetivo.
- **Datos generales.** Área de trabajo, local, turno de trabajo y zona, fecha de ingreso, fecha de la evaluación, antigüedad de trabajo en la empresa, calificación obtenida, % de incremento, sueldo actual y nuevo sueldo.

En la empresa no se realiza una evaluación por desempeño en forma y tiempo cada año. Sin embargo el año pasado se realizó una con el objetivo de ascender las encargadas de tienda a supervisoras. Esta consistía en un formato en donde se calificaba si cumplía con las responsabilidades asignadas al puesto actual. Según Mariela Escobar el método mejor y más efectivo para la empresa la evaluación del desempeño individual de cada empleada.

- **Análisis del desempeño individual:** En el análisis del desempeño individual se evalúa el desempeño del personal con base en el establecimiento de objetivos, capacidades y valores mostrados en el cumplimiento de los mismos. Este proceso tiene como objetivo general apoyar la eficiente administración del recurso humano de la empresa fortaleciendo al personal en su desarrollo profesional y humano, orientándolo al logro y a la rentabilidad del negocio. Durante el proceso del establecimiento de objetivos estratégicos y operativos, debe realizarse el despliegue desde el gerente general hasta el último nivel de organización asegurando que todas las metas y objetivos del departamento de operaciones se acoplen al de toda la empresa.
- **La definición del objetivo como tal:** Es el compromiso de realizar una o más acciones en un determinado lapso de tiempo y bajo parámetros específicos de evaluación. Los objetivos deberán contar con las siguientes características: ser claros, específicos, medibles, específicos, retadoras y relevantes.

Se propone durante la fijación de los objetivos y parámetros de calificación, negociar los mismos con el jefe inmediato y la ponderación de estos. Además del desempeño basado en los resultados obtenidos por los colaboradores y con el cumplimiento de los objetivos, existen otros valores que se encuentran implícitos en los valores de la organización y que influyen en la evaluación individual.

- Toma de decisiones: Se refiere a la efectividad de obtener y seleccionar la información para decidir y recomendar acciones en tiempo, que conduzcan a una solución oportuna de problemas.
- Dominio específico del trabajo: Se refiere al conocimiento integral de las funciones que configuran el trabajo desde el punto de vista técnico-administrativo.
- Orientación al cliente: Se refiere a la importancia que da el evaluado a la atención de los clientes en la empresa como función primordial en el trabajo ofreciendo los productos y servicios de la empresa.
- Desarrollo hacia la calidad: Se evalúa la forma y profundidad de la participación del evaluado en lo que a mejorar la calidad se refiere.
- Liderazgo: En este factor se examina el papel y la participación directa como responsable del proceso de mejora continua del trabajo.
- Mejora de procesos: Se refiere a los métodos, procedimientos y sistemas que utiliza el evaluado para medir, evaluar, controlar y mejorar procesos y productos en el área de trabajo.
- Creatividad e innovación: Se refiere a la capacidad de crear y promover nuevos métodos, procedimientos o planes para incrementar la eficiencia en las operaciones.
- Trabajo en equipo: En este factor se evalúa la disposición para cooperar con entusiasmo con los compañeros y supervisores en actividades normales extraordinarias de su área y en otra en donde se requieren.
- Supervisión: Este factor evalúa la supervisión ejercida al personal y la habilidad para coordinar en forma eficiente y para resolver situaciones conflictivas.
- Criterios para la evaluación: Tanto la evaluación de objetivos, capacidades y valores se pueden medir de diferente forma, sin embargo se sugiere la siguiente:

-Aceptable----- (0%-24%) Cumplió cercanamente con lo negociado.

-Satisfactorio----- (25%-49%) Cumplió plenamente con lo establecido.

-Sobresaliente ----- (50%-74%) Superó lo establecido.

-Excelente----- (75%-100%) Excedió notablemente lo establecido.

La evaluación final se ejecuta realizando un cálculo ponderado de las tres secciones del proceso: objetivos, capacidades y valores y plan de desarrollo en donde normalmente se estiman los indicadores específicos y se esperan resultados entre los rangos establecidos.

En el siguiente cuadro se presentan diferentes aspectos del caso escrito por el Ingeniero Vega (2010), se ha analizado el caso en diferentes aspectos relevantes que sirven como referencia para el tema de investigación, ya que la empresa del caso, Grupo Granjas Marinas, ha implementado un sistema de evaluación de desempeño y compensación variable.

Cuadro 6. Caso de aplicación y análisis comparativo del sistema de evaluación por desempeño aplicado en Grupo Granjas Marinas.

Aspecto	Característica.
1.- La empresa	Es una empresa que existe hace 70 años, dedicándose desde entonces a la industria camaronera en el país.
2.-Economía y entorno empresarial	La empresa estaba ubicada en Honduras unos de los países con PIB más bajo de América Latina, lo que invita a buscar alternativas de producción viables.
3.-Medición del desempeño	La empresa no contaba con indicadores de desempeño por áreas de trabajo.
4.- Aplicación	La empresa aplicó el sistema de pagos por desempeño a los colaboradores que se encuentran trabajando directamente con la empresa, en las áreas, de descabezado, procesamiento y empaque. El enfoque en productividad es importante, ya que permitió el esfuerzo de cada empleado en hacer las cosas bien.
5.-Cambios	En la empresa después de aplicar el método se pudo tomar decisiones para realizar cambios como eliminación de turnos.
6.-Adaptabilidad	El esquema de pagos por desempeño inicialmente se aplicó en el área de descabezado, procesamiento y empaque, ya que es un área crítica para la productividad de la empresa.
7.-Actividad	Existe una relación directa del aumento del desempeño y la actividad que realiza el empleado para realizar un aumento de los índices de productividad.
8- Resultados	El personal de las áreas afectadas con este nuevo sistema mejoró su rendimiento, participó activamente en la creación de nuevos esquemas para cumplir y sobrepasar sus objetivos, y recibió una mayor remuneración. Este mayor costo fue compensado para la empresa gracias al mejoramiento de los índices, que permitió bajar otros costos y mejorar la rentabilidad.

Fuente: Estudio de caso, GRUPO GRANJAS MARINAS: DE VUELTA A LO BÁSICO, Ingeniero Marcos Antonio Vega Solano, Profesor asociado a la Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano, escrito en 2010-2011.

Matriz de comparación entre sistemas. A continuación se presenta una matriz comparativa entre el sistema actual y el sistema que se propone a la empresa para evaluar el personal.

Cuadro 7. Comparación entre sistemas de evaluación.

Sistema actual	Sistema propuesto
1.- Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de evaluación por desempeño establecido que se cumpla o practique en los locales permanentemente.	1.- Se propone un sistema de evaluación por desempeño y pagos variables, que sea práctico, sistemático, flexible y único.
2.-La empresa cuenta con una organización en el área de operaciones.	2.- Adaptar un sistema de evaluación por desempeño y pago variable es clave en esta área ya que existe el 90% del personal.
3.-No hay evaluación de indicadores de desempeño internos y externos.	3.- La implementación del plan propone integrar los problemas internos con un ciclo de aprendizaje y la participación del cliente es importante para aprender.
4.-La estructura interna del manejo de recursos humano es aceptable por los colaboradores (as).	4.- La responsabilidad de aplicar el nuevo sistema de evaluación y pagos variables sería de los gerentes de zona.
5.- Actualmente no existen indicadores de desempeño medibles y cuantificables a largo plazo.	5.- Con el nuevo sistema de evaluación y pagos variables se establecerán indicadores a cumplir.
6.-No hay claridad sobre la utilidad de la idea de implementar un modelo de evaluaciones y su compensación.	6.- Una evaluación objetiva basada en BSC y sus proyecciones que abarcan toda la empresa.
7.-No se estimula, ni motiva el compromiso en el negocio de la empresa.	7.- Funciona como factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa.

Fuente: Mariela Escobar y adaptado por el autor.

Costo de la implementación. El proceso de diseño e implementación del Sistema de Evaluación en la empresa a nivel nacional tiene un costo aproximado de L. 1, 141,380.00 eso representa que la evaluación tiene un costo por empleado de L. 1,268.20 por empleado al año. Se ponderó costos de implementación, mismos que se gastarán en un año.

Cuadro 8. Costos de implementación del sistema.

Costos de implementar el sistema de evaluación				
	Material	Cantidad	Precio (L)	Total (L)
1	Capacitador	12	15,000.00	180,000.00
2	Auditor	36	15,000.00	540,000.00
3	Papel bond	10	115.00	1,150.00
4	Lápices	900	2.50	2,250.00
5	Tinta para impresora	10	150.00	1,500.00
6	Gerente de zona	3	15,000.00	45,000.00
7	Gerente de recursos humanos	12	20,000.00	240,000.00
8	Computadora portátil	3	17,000.00	51,000.00
9	Capacitación	1	10,000.00	10,000.00
10	Transporte de documentos	15	1,000.00	15,000.00
11	Transporte de personal evaluador	3	6,000.00	18,000.00
12	Boletines informativos	148	10.00	1,480.00
13	Viáticos	36	1,000.00	36,000.00
				L. 1,141,380.00

Beneficios de la implementación del método. Con base en la simulación, la reducción en costos representado en cada uno de los aspectos que se medirán, será de un 70%. La matriz representa el costo que puede generar el no controlar los aspectos de puntualidad, inventarios, productos mal hechos, daño a las máquinas y mal manejo de caja chica. Si estos se reducen en un 70% existiría un beneficio de L. 3,752, 433.33 ese sería el beneficio de implementar la evaluación.

Cuadro 9. Cuadro de los valores económicos de los aspectos que se verían afectados por la implementación del sistema.

Aspecto	Descripción	Costo (L)
Puntualidad	En total se registró por diferentes razones un ausentismo de aproximadamente 10,812 horas.	327,819.00
Inventarios	Se registran pérdidas por mal manejo de inventario de L. 1,000.00 promedio/tienda al mes.	1,776,000.00
Productos mal hecho	Se registran por productos mal elaborados o no listos para la venta por L. 400.00 Promedio/ tienda al mes	710,400.00
Daño de máquinas	Se registró cinco reparaciones de daños por mal manejo al mes/tienda	60,000.00
Manejo de caja chica	Se registro una déficit en caja chica de L.500.00 aproximadamente/ tienda al mes	888,000.00
Residuos	Perdidas por exceso de producción y residuos del L.900.00	1,598,400.00
Total.		L. 5,360,619.00

Fuente: El Autor con base a costos que se reportan en base los indicadores presentados en el cuadro.

Relación beneficio-costo. La relación costo beneficio del sistema a reducir las pérdidas en un 70% del total de los criterios de desempeño, puesto en la simulación. Es decir que se debe procurar cumplir cada indicador lo más cercano a un 70%. Si es así la cantidad de L. 5, 360,619.00 que se obtiene de pérdidas se reduciría a L. 3, 754,333.33. Lográndose un beneficio de en reducción de costos de L 1,608,185.70. Aplicando la relación benéfico-costo la formula es:

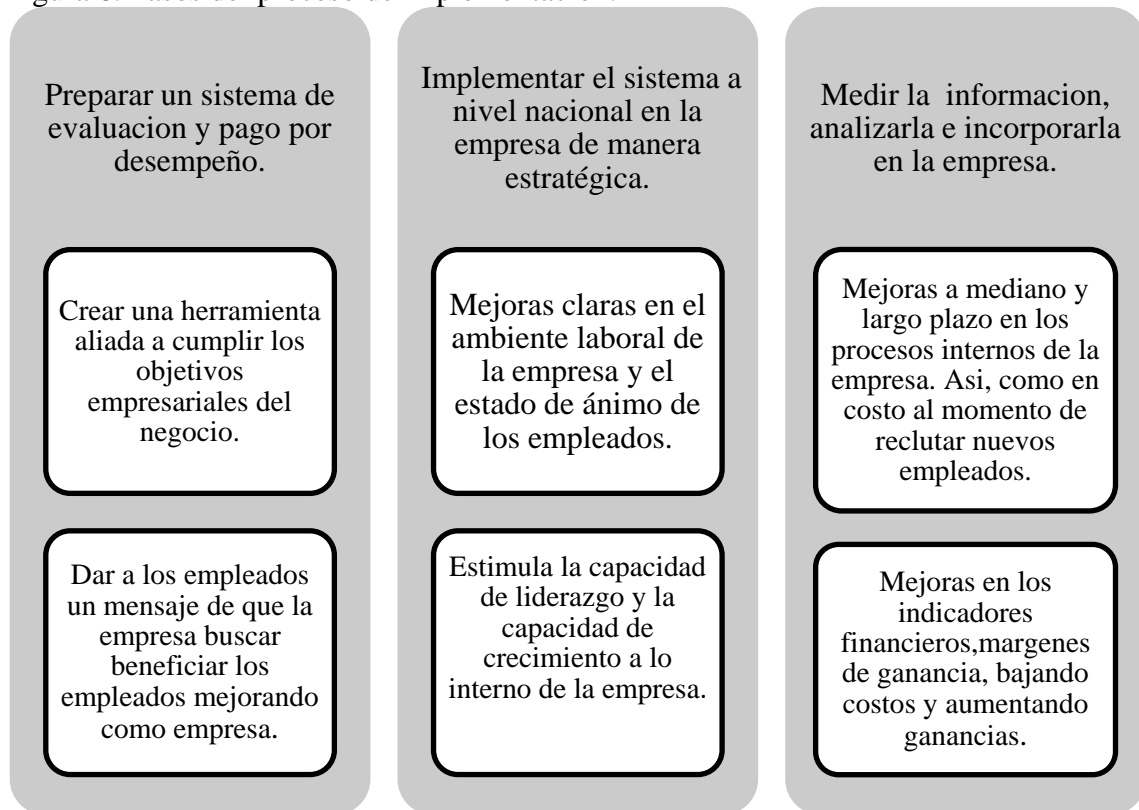
$$\text{Beneficio/Costo} = \text{Beneficio obtenido/Costo de implementación del sistema. [1]}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = \text{L.3,754,333.00/L.1,249,250.00} = \text{L.3.00}$$

Esto quiero decir que cada L.1.00. Invertido genera un ahorro de L.3.00.

Plan de implementación. Una empresa con colaboradores sin evaluar, obtendrá resultados poco efectivos. El valor de las planillas con sus cargas sociales y las demás obligaciones por ley, son uno de los costos más importantes para las empresas. Es así, que en algunas empresas especialmente en las empresas de servicios este costo es fijo y puede representar hasta el 60% de las ventas totales. Para implementar en ESPRESSO AMERICANO® el Sistema de evaluación y pagos por desempeño. Se utilizará la herramienta PIM, (Preparar, Implementar y Medir).

Figura 6. Pasos del proceso de implementación.



Para establecer el plan de implementación del sistema de evaluación y pagos por desempeño en la empresa se definieron en el programa de Microsoft Project los siguientes aspectos de relevancia:

Actividades o tareas; son todas las acciones, tareas o actividades que se harán para implementar el sistema en la empresa. Es decir en 12 departamentos en los que la empresa se encuentra establecida.

Responsables; se asignará un responsable para la(s) actividad(es) que se incurran para la implementación del plan, de una manera que se obtengan resultados válidos y representativos.

Recursos; se define este aspecto como recursos todo lo necesario para cumplir cada una de las actividades en la implementación del sistema. Pueden ser de tipo humano o material. Son los recursos financieros en que se incurrirá para aplicar el sistema.

Plazos; se define este aspecto por el tiempo necesario para lograr realizar las actividades.


Estrategias de implementación. Para lograr la implementación del sistema de evaluación y pago por desempeño en la empresa se seguirá el siguiente camino:

- Realizar el diagnóstico de la empresa en un entorno general externo e interno; Por el lado interno (fuerza laboral, procesos de contratación, situación financiera y otros)
- Establecer nexos concretos familiarizando a los colaboradores de la empresa con una herramienta visible que les haga saber y conocer la misión de la empresa para aplicarla en la vida laboral diaria.
- Crear manuales para cada uno de los colaboradores en donde estén los procesos definidos de las actividades de su puesto de trabajo.
- Realizar un análisis DOFA de la empresa, esto para hacer énfasis en la relación que existe entre las debilidades y oportunidades y fortalezas y amenazas actuales de la empresa.
- Capacitar a los colaboradores y dar a conocer que es lo que se quiere de cada uno y como esto influye positivamente en la empresa.
- Fomentar una cultura de responsabilidad enfocada al servicio y calidad de los productos.
- Dar a conocer el sistema de evaluación por desempeño y competencia.
- Entregar a cada empleado un afiche o carnet, así como colocar uno en la empresa que diga la misión y filosofía de la empresa.
- Posicionar a los mejores colaboradores en la empresa para lograr la motivación a la excelencia.
- Fomentar en el empleado la excelencia como persona y como parte de una empresa líder.

Propuesta de implementación del nuevo sistema de evaluación y pagos por compensación variable. Se detallan las siguientes propuestas para aplicar la evaluación por desempeño y pagos por compensación en el ESPRESSO AMERICANO. La segmentación de mercados por zonas geográficas, con indicadores grupales e individuales en todos los locales y evaluación de desempeño y pago a través de la evaluación de la voz del cliente.


Figura 7. Propuesta de implementación.

Segmentación de mercados.




- Crear zonas geograficas en el país con mercados estratégicos para aplicar el sistema de evaluación por desempeño. Centralizando la información con los gerentes de zona en cada region. Tomando en cuenta elementos relevantes como cultura, acceso y costo de vida.
- Ejemplo: region centro, region sur, region norte, region occidental y region oriental.

Indicadores grupales e individuales.



- Definir claramente en la gerencia general en consenso con las demás gerencias indicadores de desempeño clave para que se estandarice la aplicación en todas las tiendas del país y que a la vez se audite el cumplimiento de estos indicadores para evaluar.
- Ejemplo: Usar hojas de verificación, manual de calidad, hojas de entradas y salidas.

Servicio al cliente.



- Esta es una propuesta que descansa con una entrada externa de información, es decir estará en manos del consumidor final.
- Ejemplo: Se sugiera para este modelo crear una seria de encuestas ó entrevistas para evaluar aspectos como atencion al cliente, valor y satisfaccion del consumidor.

Para cada uno de los modelos propuestos se sugiere crear esquemas que se acoplen a un premio por un desempeño efectivo acorde con la empresa, o una penalización por un desempeño ineficiente.

Escala por compensación variable por desempeño. En esta tabla se muestra el rango de puntajes obtenidos en la evaluación por desempeño, el salario fijo o mínimo por mes (según la Ley de Secretaría de Trabajo de Honduras) escala salarial del bono en base a el sueldo, la cantidad de aumento en forma de bono, el nuevo salario y la cantidad de colaboradores por zona en el país.

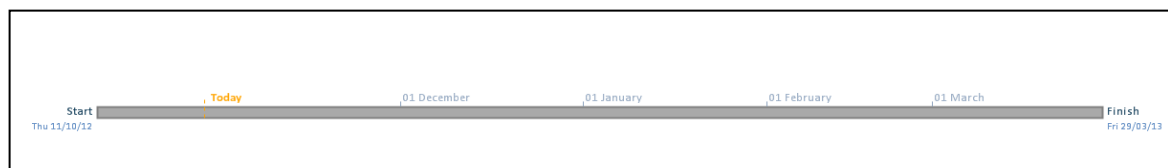
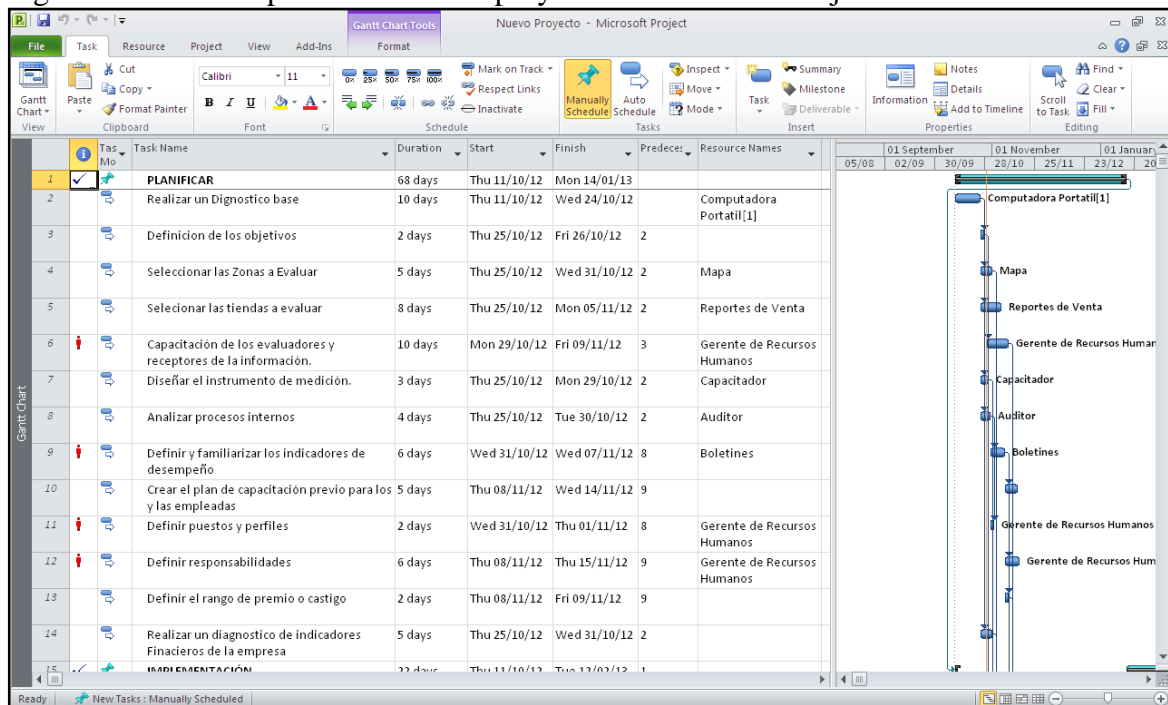
Cuadro 10. Escala de compensación variable en Lempiras.

Zona centro-sur-oriente (Choluteca, El Paraíso, Francisco Morazán, Olancho)					
Calificación (%)	salario fijo (L)	% de aumento	bono (L)	nuevo salario (L)	colaboradores
De 0-24	6,904.01	2	138.08	7,042.09	83
De 25-49	6,904.01	4	276.16	7,180.17	156
De 50-74	6,904.01	6	414.24	7,318.25	217
De 75-100	6,904.01	8	552.32	7,456.33	108
Zona norte (Comayagua, Copan, Cortes, Santa Barbará y Yoro)					
Calificación (%)	salario fijo (L)	% de aumento	bono (L)	nuevo salario (L)	colaboradores
De 0-24	6,904.01	2	138.08	7,042.09	20
De 25-49	6,904.01	4	276.16	7,180.17	76
De 50-74	6,904.01	6	414.24	7,318.25	90
De 75-100	6,904.01	8	552.32	7,456.33	27
Zona litoral (Colón, Islas de la Bahía y Atlántida)					
Calificación (%)	salario fijo (L)	% de aumento	bono (L)	nuevo salario (L)	colaboradores
De 0-24	6,904.01	2	138.08	7,042.09	10
De 25-49	6,904.01	4	276.16	7,180.17	15
De 50-74	6,904.01	6	414.24	7,318.25	66
De 75-100	6,904.01	8	552.32	7,456.33	33

Uso del Microsoft Project 2010 para la implementación del proyecto. Se hizo uso del programa de computación Microsoft Office Project 2010 donde se creó el plan de implementación del sistema de evaluación por desempeño en la empresa. Con el uso de este programa se definieron los siguientes aspectos claves para la implementación:

- Asignación de tareas/actividad: Son todas las actividades a realizar para llevar a cabo el proyecto.
- Duración de la tarea/actividad: Son las unidades de tiempo en el que se ejecutará las actividades.
- Fecha de inicio: Es la fecha en la que se tiene programado comenzar las tareas y/o actividad.
- Fecha de finalización: Es la fecha del día en el que se tiene programado terminar las tareas y/o actividades.
- Recursos a utilizar: Son los recursos humanos o materiales a usar en todo el proceso de implementación del proyecto de evaluación por desempeño.

Figura 8. Plan de implementación del proyecto en Microsoft Project 2010.



4. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico en la empresa del manejo de recursos humanos con el apoyo del gerente de recursos humanos, la asistente de clima laboral y una gerente de zona y ocho empleadas de dos tiendas asignadas. Se conoce el perfil de puestos, los horarios, los locales, la ubicación de los locales. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación en esta área importante para el negocio de la empresa y la aplicación del "Balanced Score Card" y sus cuatro perspectivas, es clave para el diseño del sistema de evaluación y pagos por desempeño en el Espresso Americano ya que se vinculó con la misión y visión de la empresa haciendo énfasis en el cumplimiento de objetivos.
- Se analizaron cinco métodos de compensación variable, que son bonos por productividad, bono por cumplimiento de objetivos, premios a grupos y equipos, remuneración por méritos y remuneración por competencias junto con la gerente de recursos humanos y con la asistente de clima organizacional bajo tres características relevantes y de necesidad para la empresa. El método de compensación variable fue bono por cumplimiento de objetivos orientados a la estrategia del negocio, y su filosofía.
- El método de bono por productividad no es posible para la empresa ya que el trabajo es por turnos definidos de atención y la producción en los locales es según demanda del día, aunque la orientación en productividad de ventas sí sería posible.
- Las ventajas del sistema elegido se pueden enfocar para medir el desempeño individual de cada colaborador acoplado a los objetivos estratégicos de la empresa permitiendo a cada uno esforzarse por dar lo mejor en sí, en un contexto integral que incluye cliente, procesos, comunicación interna y liderazgo. Las desventajas del sistema de evaluación elegido es que si se hace un pago por ventas no todos los colaboradores tendrán la misma oportunidad de favorecerse con el bono ya que existen dentro de la empresa diferentes mercados. También el tamaño influye en la cantidad de disminución de costos.
- Se estableció un plan de implementación del sistema de evaluación con el programa de computación Microsoft Project 2010 en donde se consideraron las actividades a seguir para lograr el proyecto. El responsable de liderar el sistema de evaluación será la gerente de recursos humanos con ayuda de las gerentes de zona de la empresa, un contralor y un auditor.

5. RECOMENDACIONES

- La gerencia de recursos humanos deberá crear procesos de armonización del empleado con la empresa, para que junto con el sistema propuesto se creen vínculos de valor por parte del empleado. Es necesario obtener un diagnóstico de cómo están los colaboradores, para incorporar al sistema capacitaciones para los colaboradores, enfocadas a lo que la empresa quiere en cuanto a su finanzas, misión y visión, y el valor que se quiere lograr con el servicio al cliente.
- Instruir a cada supervisor de zona en temas de responsabilidad y ética a la hora de evaluar, esto debido a que los colaboradores no solo son subalternos, sino que también son compañeros de trabajo por ende la empresa y unos hasta amigos una evaluación que afecte el salario y record de un empleado en la empresa puede llevar a conflictos de interés o que el evaluador sea condescendiente. También hay que centralizar el manejo y administración del sistema de compensación en una sola persona, evita una dispersión de la información, ya que esta es de tipo confidencial y de gran impacto en los ingresos económicos de la empresa y sus colaboradores.
- Crear una segmentación de mercados para aplicar el sistema de evaluación y pagos por desempeño, tomando en cuenta aspectos que favorezcan la política de pagos de la empresa. Por ejemplo aspectos como costo de vida, clientes, horarios y ubicación de la tienda.
- Dar un uso al sistema de evaluación por desempeño para realizar desarrollo de personal a largo plazo con estándares de medición definidos.
- Crear un manual definido de procesos internos y externos y manual de puesto y estos a la vez formar el manual de calidad de la empresa.
- Tomar en cuenta el aumento variable por antigüedad para los colaboradores.
- Usar más herramientas para la evaluación por desempeño tales como comparación de pares y hojas de verificación ya que dan validez al sistema.

6. LITERATURA CITADA

Banegas, Rosa. 2012. Sistema de compensación en el Espresso Americano (entrevista) Tegucigalpa MDC. Espresso Americano.

Chiveato, I (2008). Gestión del Talento Humano (3era Edición) México, D.F, McGraw Hill Interamericana Editores.

Espresso Americano de Honduras, Sitio creado y mantenido por WSI-1994-2010. Historia, Mision y Vision de la empresa, Disponible en www.espresso-americano.com

Everston, C.M I Green, JL (1989) La observación como indagación y método. En C, M Wittrock (Ed). La investigación de la enseñanza, II Métodos cualitativos y de observación. Páginas 303-406, Barcelona, España.

Fundapymes, Tres pasos para implementar un programa de medición de rendimiento, Enrique Muñoz Montenegro. Disponible en <http://www.fundapymes.com/blog/3-pasos-para-implementar-un-programa-de-medicion-del-rendimiento/>

Hoyos, Jorge Eduardo; Restrepo, Luz Estella; Estrada de Mejia, Sandra, Sistema de año 2005, Compensacion Variable para la empresa del sector de alimentos. REDALYC, Sistema de informacion cientifica, Volumen 11 Num.

7. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a profundidad para colaboradores (as).

Entrevista a profundidad a colaboradores.

Persona que entrevista: Juan René Cruz Mairena.

Persona a que se entrevista:

Cargo: _____

Tienda: _____

Objetivo: Conocer la relación del recursos humanos del Espresso Americano y así mismo ver como cada empleado entrega su empeño para lograr los objetivos de la empresa.

- 1.- Porque decidió trabajar en Espresso Americano.
- 2.- Como son las relaciones Espresso Americano/ Empleado.
- 3.- ¿Cómo se siente de trabajar en Espresso Americano?
- 4.- ¿Conoce usted la misión y visión de Espresso Americano? Si la respuesta es sí, Ud. de identifica con la misma.
- 5.- Al momento de empezar a trabajar que tipo de capacitación recibió?
-Usted siente que necesita capacitarse en alguna área en específico para atender a los clientes?
- 6.- De qué forma usted participa en actividades de la empresa?
7. Defina con 4 palabras como es el personal que trabaja en el Espresso Americano?
- 8.- Se encuentra satisfecho con la remuneración que la empresa hace a su trabajo?
- 9.- ¿Cómo define usted el ambiente de trabajo en el Espresso Americano?
- 10.-¿De qué forma siente usted que aporta a la misión y visión de la empresas?