UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL SISTEMA 360°, EN LA DIRECCIÓN DE MERCADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.

LIC. EDGAR ROLANDO ADQUI SANTOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL SISTEMA 360°, EN LA DIRECCIÓN DE MERCADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018..

DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

AUTOR: LIC. EDGAR ROLANDO ADQUI SANTOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Claudia Aquino
Evaluador:	Msc. Noemi Carrillo
Evaluador:	Msc. Judith Morales

ACTA/EP No. 1851

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-021-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 8 de Octubre de 2020, a las **19:00 - 19:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Edgar Rolando Adqui Santos,** carné No. **9312377** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de la evaluación del desempeño por el sistema 360°, en la dirección de mercados de la Municipalidad de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en el informe, reestructure la parte diagnóstica eliminando el concepto de competencias.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día ocho del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Noemi Carrillo
Evaluador

Msc. Judith Morales
Evaluador

Lic. Edgar Rolando Adqui Santos
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Edgar Rolando Adqui Santos** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de octubre de 2020.

(f)_____

MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Por guiar mis pasos a lo largo de la maestría, porque con su bendición y protección me lleno de sabiduría y paciencia para lograr llegar a culminar con éxito.
A mi esposa	Blanca Sosa por su amor incondicional, por su apoyo y esfuerzo, durante todo este proceso.
A mis hijas	Katherine y Ximena, por su apoyo e incentivarme siempre en mi superación profesional.
A mis padres	Francisco y Lorenza quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.
A mis hermanos	Karina y Armando, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso.
A mis sobrinas	Madelyn, Estefani, Joselyn, Jazmín y Adriana, gracias por su cariño y ánimo durante este proceso.
A mis abuelos	Jeronima (+), Candelaria (+), Tiburcio, por su amor, sus consejos, para ustedes este triunfo.
A	La Universidad de San Carlos de Guatemala, la casa de estudios que me permite alcanzar hoy este grado académico.

CONTENIDO

RESUMEN.....i

INTRODUCCIÓN.....ii

1. ANTECEDENTES 1

2. MARCO TEÓRICO..... 8

2.1 Administración de Recursos Humanos 8

2.2 Antecedentes Sobre la Evaluación del Desempeño 9

2.3 Concepto de Evaluación del Desempeño 10

2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño..... 11

2.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño..... 13

2.6 Métodos de Evaluación del Desempeño..... 14

2.6.1 Métodos de Evaluación con Base en el Pasado..... 14

2.6.2 Métodos de Evaluación con Base al Desempeño Futuro 17

2.7 Problemas que se Pueden Presentar en la Evaluación del Desempeño 19

2.8 Elección de Método de Evaluación 20

2.9 Evaluación de 360° 21

2.9.1 ¿Qué es una Evaluación de 360°?..... 21

2.9.2 Importancia de la Evaluación de 360° 23

2.9.3 Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360°..... 24

2.9.4 Obstáculos para Medir Eficazmente el Rendimiento 25

2.10 Competencias 26

2.10.1 Grados de las Competencias 28

2.10.2 Cómo Aplicar Gestión por Competencias en Cada Proceso de Recursos Humanos..... 29

2.10.2.1 Análisis y Descripción de Puestos 29
2.10.2.2 Selección 29
2.10.2.3 Planes de Carrera y Sucesión 29
2.10.2.4 Capacitación y entrenamiento 29
2.10.2.5 Evaluación de Desempeño 30
2.10.2.6 Compensaciones 30
3. METODOLOGÍA 31
3.1 Definición del Problema 31
3.2 Objetivos 33
3.2.1 Objetivo General 33
3.2.2 Objetivos Específicos 33
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 42
4.1 Análisis de Resultados 42
5. CONCLUSIONES 52
6. RECOMENDACIONES 53
BIBLIOGRAFÍA 54
ANEXOS 57
ANEXO 1. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 58
ANEXO 2. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 67
ANEXO 3. ENCUESTA 71
ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA 73
ANEXO 5. DESCRIPTOR DE PUESTO 76
ANEXO 6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 80

RESUMEN

El presente trabajo efectuado en la Dirección de Mercados de la Municipalidad de Guatemala, se refiere al sistema de evaluación de desempeño de 360 grados en los colaboradores municipales de área administrativa de esta Institución.

Actualmente la Institución refleja la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño a los servidores públicos. Por lo que se desconoce el potencial de los colaboradores para ocupar otro puesto, además, no se han identificado las deficiencias que pueden presentar en el desarrollo de sus actividades, en consecuencia, no se ha determinado los efectos del desempeño de los colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, se establece el método de evaluación de 360 grados, el cual evalúa de forma objetiva al colaborador desde diferentes puntos de vista: Jefe inmediato, subordinados, colegas y clientes y la autoevaluación. Lo que permite obtener una retroalimentación del desempeño del colaborador más completa ya que la evaluación aporta información de las áreas donde el colaborador desarrolla trabajo.

Asimismo, en el análisis de los resultados demuestra que los colaboradores no han sido evaluados, además, se percibe la falta de capacitaciones específicas al puesto. De la misma manera, los colaboradores no tienen claro la descripción de su puesto y no ha experimentado ascensos o traslados dentro de la Dirección.

En conclusión, los funcionarios desarrollan sus atribuciones conforme a su experiencia pero la Institución no ha implementado un sistema de evaluación de desempeño para identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora. También, no se ha determinado como el desempeño de los colaboradores impacta en los servicios ofrecidos a los inquilinos y el alcance de los objetivos institucionales.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante incorporar en los procesos de recursos humanos la evaluación de desempeño, la cual determina el nivel de desempeño de los colaboradores de forma individual y en equipos de trabajo, lo que permite verificar en qué grado aportan los colaboradores en el alcance de los objetivos institucionales. Asimismo, se identifican las fortalezas y debilidades de los colaboradores en su desarrollo laboral, lo cual ayuda a establecer estrategias y programas de formación que ayudarán a mejorar el potencial y el rendimiento de los colaboradores. A su vez, ayuda a la adaptación de cambios y políticas para el mejoramiento del desempeño.

En el capítulo uno se presenta los antecedentes de la Dirección de Mercados, que pertenece a la Municipalidad de Guatemala. Institución encargada de administrar de 23 mercados cantonales y 15 mercados satelitales, el objetivo de esta Dirección es el fortalecimiento de la actividad comercial y el abastecimiento de productos a los vecinos de la Ciudad de Guatemala. Mediante la promulgación de las buenas prácticas de relaciones interpersonales con los arrendatarios, así como, brindar la infraestructura óptima de acuerdo a las necesidades que se presenten para trasladar al vecino espacios seguros e higiénicos para realizar sus compras.

Asimismo, se describen los trabajos previamente realizados sobre evaluación del desempeño y los procedimientos realizados para llevar a cabo su implementación. Además, los resultados obtenidos para dar solución a la problemática presentada y las principales conclusiones obtenidas.

De la misma manera, se presenta el capítulo dos en el cual se encontrará el marco teórico que contiene las teorías que fundamentan los conceptos y las definiciones involucradas en el desarrollo de este trabajo para una mejor comprensión de los temas abordados.

Seguidamente el capítulo tres comprende el planteamiento y la delimitación del problema. Así como la definición del objetivo general, los objetivos específicos y el proceso de implementación que consta de seis fases para su proceso de implementación. Asimismo, se determina la metodología del modelo de evaluación de 360 grados como método de evaluación de desempeño a implementar en la Dirección de Mercados. Al mismo tiempo, se describe la metodología desarrollada para el procedimiento de recolección de información mediante las técnicas de la encuesta y el cuestionario lo cual permite realizar el diagnóstico de la situación actual.

Ahora bien, en el capítulo cuatro se presenta la discusión y presentación de los resultados del diagnóstico realizado en la Dirección de Mercados efectuado en el área administrativa, la cual brinda información pertinente para llevar a cabo la implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360 grados.

Por último, se presentan las conclusiones relevantes de acuerdo con el trabajo desarrollado, así como, las recomendaciones a tomar en consideración para la implementación de un sistema de evaluación de 360 grados en la Dirección de Mercados. Adicionalmente, se incluyen los siguientes anexos: la guía para la evaluación del desempeño, el formato de evaluación del desempeño, la encuesta utilizada para la recolección de la información, descriptor de puesto y el diccionario de competencias.

1. ANTECEDENTES

La Municipalidad de Guatemala tiene como función principal brindar atención, servicios e información a todos los vecinos de la ciudad de Guatemala, por lo tanto, cuenta con procesos de mejoramiento continuo para realizar y garantizar de forma eficiente la atención a los mismos.

La Dirección de Mercados fue creada como respuesta a la necesidad de la Municipalidad de Guatemala por reestructurar las actividades y funcionamiento de los mercados municipales y satélites para sustituir a la antigua Dirección de Servicios Públicos. Por ello, que a través del Acuerdo de Alcaldía Municipal No. AA-01-2008 de fecha dos de enero de dos mil ocho, se acuerda la creación de esta Dirección, así como, el establecimiento en el artículo 1; su dependencia a la Alcaldía Municipal y su asignación presupuestaria a sus diferentes programas.

La Dirección de Mercados es el ente regulador de los 23 mercados cantonales y 15 mercados satelitales, que tiene como objetivo fortalecer la actividad comercial y el abastecimiento de productos a la Ciudad de Guatemala.

Asimismo, por medio del “Reglamento para el arrendatario de locales y funcionamiento de los mercados del área metropolitana de la Ciudad de Guatemala”, (Acuerdo No. AA-052-83), la dirección difunde las obligaciones y condiciones a que están sujetos todos los inquilinos para brindar un buen servicio a los vecinos mediante la buena práctica de las relaciones personales entre los arrendatarios de los locales. Adicionalmente, la Dirección de Mercados se mantiene en constante monitoreo para brindar las condiciones de infraestructura adecuadas para atender al vecino que visita los diferentes mercados. De la misma manera, vela por el oportuno abastecimiento para atender las necesidades de la población en general, contribuyendo al bienestar y salud de los habitantes de la ciudad de Guatemala.

González, (2018), en su trabajo de grado “La Evaluación de Desempeño como Factor Clave en el Compromiso Laboral de los Empleados Públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy”, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en Gestión de las Personas, en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Con la problemática por el comportamiento desentendido de los trabajadores (específicamente se hace referencia a los empleados adjuntos a la dirección de Recursos Humanos) con respecto a sus funciones, poniendo de manifiesto en muchos de los casos la ineficiencia en las actividades inherentes a su cargo. Además, la desmotivación reinante en los trabajadores donde las gestiones administrativas se hacen tardías o sencillamente inexistentes, por lo que en varios casos no se dan respuestas a los requerimientos del público que emiten alguna solicitud. Igualmente, las relaciones entre trabajador y empleador se hacen cada vez más estrechas, ya que la apatía se pone de manifiesto cuando no se valora los esfuerzos de las partes.

Como objetivo general, analizar la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Se consideró el método no experimental, el cual implica que no se plantearon hipótesis, definiéndose variables que permitieron su desarrollo y se obtuvieron las características más resaltantes que accedieron el proceso final del estudio. Teniendo como resultados al efectuar la interpretación las posibles relaciones entre las variables estudiadas, que los trabajadores participantes en la aplicación del instrumento de recolección de datos tienen el conocimiento necesario para indicar que al existir una motivación dentro de la institución pública objeto de estudio se obtendrán mejores resultados reflejándose en la evaluación de desempeño.

Concluye que, en el proceso investigativo se desarrollaron pautas para conocer una problemática existente en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, donde se indagó los contextos de gestión administrativa,

evidenciándose una debilidad en relación a la evaluación de desempeño para los empleados, percibiendo un clima desfavorable para ejercer los cargos establecidos.

Por lo que recomienda, para que una evaluación de desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Antes de que esto pueda ocurrir, la organización debe contar con una declaración de misión específica y un plan estratégico para asegurarse de que todo el trabajo realizado dentro de la organización sea realmente relevante para la misión. Cuando los empleados pueden ver claramente cómo su trabajo encaja en el éxito general de la organización, se comprometen más, lo que puede conducir a una evaluación de desempeño exitosa.

En este sentido se comprende la necesidad que los colaboradores que laboran en la Dirección, conozcan cuales son los objetivos estratégicos planteados, así puedan ver como sus actividades contribuyen a alcanzarlos, esto permitirá una mejor disposición a brindar y colaborar a que se desarrolle la evaluación del desempeño, al sentirse involucrado en un proceso para mejorar el funcionamiento de la Institución.

Paredes, (2017), en su tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”, para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, Perú.

Donde el problema es la dificultad de las municipalidades, en organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr los resultados esperados en sus rendimientos o desempeño, con una deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño al personal existiendo una normativa laboral.

El objetivo, elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, el método que se utilizó, un diseño no experimental por cuanto el investigador busca y recoge información relacionada al objeto de estudio, que permitió recoger las características del desempeño laboral del

personal administrativo, obteniendo como resultado que existe una percepción de indiferencia respecto a las normas nacionales e institucionales de la evaluación del desempeño, así como en el escenario de la investigación, por parte del personal administrativo de Municipalidad de Huaylas. Concluye que: trabajar en la elaboración de una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad de Huaylas, considerando las normativas para las Organizaciones Públicas (Ley de Servir del Estado Peruano).

La recomendación al jefe de la unidad de potencial humano de la Municipalidad de Huaylas, es que la implementación de dicha propuesta dará el fortalecimiento a los trabajadores en el proceso de sensibilización e importancia del cumplimiento de la normativa en la gestión pública de los gobiernos provinciales.

Vite, (2017), en su tesis “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial”, previo a la obtención del título de Magíster en Psicología Laboral: Mención en Desarrollo Humano y de la Organización, en la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

El problema es la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer con profundidad el rendimiento y necesidades del recurso humano de la empresa. Asimismo, no se ha podido evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, compensaciones, planes de carrera y otras más, debido que no existe información sobre cada trabajador. Se plantea como objetivo, realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de Laboratorios H.G., C.A., a partir del año 2017, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial.

Como método que se utilizo es de carácter deductivo e inductivo, debido a que estos permiten el razonamiento lógico que va de lo general a lo particular, manteniendo un análisis que precisa una identificación de los aspectos clave que van de lo general a lo particular y viceversa; permitiendo una evaluación profunda de las variables estudiadas.

Las técnicas utilizadas son los cuestionarios, observación y la entrevista. Los resultados obtenidos de la encuesta todos los colaboradores creen que es necesaria la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la empresa identificar los factores críticos de los trabajadores para potencializarlos y crear planes de mejora en el Departamento de Talento Humano. Se observó que las competencias se mantienen en un nivel debajo del grado de evaluación requerido, donde el evaluado únicamente se preocupa por su propio desarrollo y en la entrevista dio como resultados que no se encuentra definido un proceso, y/o método formal de medición al personal.

Se puede concluir que la propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de Laboratorios H.G. C.A., a partir del año 2017, se ejecutó con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial, es por ello que se presenta como una herramienta de gestión necesaria, por lo cual la Gerencia General y Jefatura de Talento Humano deben al finalizar el año usar los instrumentos propuestos para crear estrategias de mejoras en el año 2018, acoplando sus planificaciones a las necesidades reales del capital humano. Por lo que se recomienda a la empresa que haga uso de la propuesta, pues con base al levantamiento de información es necesario que se comience a aplicar la evaluación de desempeño en el área comercial, para que en función a las experiencias obtenidas sea plasmado el mismo proceso en los otros departamentos de la empresa.

Leiva, (2016), en su tesis “Sesgo de Escalada del Compromiso en la Evaluación de Desempeño”, para optar al grado de Magíster en control de Gestión, en la Universidad de Chile, Chile. Cuya problemática es evaluar la existencia de Sesgo de Escalada del Compromiso analizada hace más de 30 años, como alternativa de actualización como también por realizarse con datos reales, lo que complementaría la teoría planteada reconociéndola como un fenómeno robusto, lo que da origen a las siguientes hipótesis, cuando el evaluador participa en la decisión de contratación, tenderá a otorgar una

mayor nota en la evaluación de desempeño y a mayor experiencia del supervisor en las tareas del evaluado, mayor es el efecto de Sesgo de Escalada del Compromiso.

Se aplicó la metodología, utilizando una muestra de datos de una organización, analizando la existencia de Sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño, que se enmarca en una gran empresa de un competitivo sector privado.

Teniendo como resultados, que no se encuentra evidencia estadísticamente significativa que demuestre la existencia de un efecto positivo en la evaluación del desempeño, provocado por el Sesgo de Escalada del Compromiso, cuando el supervisor participa en la decisión de contratación; y que el Sesgo de Escalada del Compromiso se hace evidente cuando se consideran los empleados donde el evaluador posee experiencia en las tareas de sus subordinados.

Concluye, la evaluación de desempeño es un proceso vital en la organización y su importancia se basa en ser un elemento clave para consolidar la motivación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, es una fuente constante de frustración e insatisfacción, ya que puede ser considerado imparcial, político o irrelevante. Por esta razón, es necesario que el proceso de evaluación del desempeño sea lo más transparente posible, para que los trabajadores consideren el proceso como justo y así genere valor para la compañía.

Molina, (2015), en su tesis “Evaluación del Desempeño Laboral a Través de la Metodología 360°. Un Estudio Observacional Analítico de Cohortes”, para optar por el título de Magister en Gestión de Organizaciones, en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

La problemática radica que es fundamental controlar y realizar seguimiento a las actividades desempeñadas por los trabajadores buscando el control empresarial y el cumplimiento razonable de los objetivos, por lo que cada día se va requiriendo de mayor y mejor control de las actividades, donde actualmente el personal a cargo solo se

centra en el pago y la verificación del cumplimiento de los requisitos documentales mas no del crecimiento, mejora el impacto de las actividades realizadas.

Por lo que se plantea el objetivo, evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte. Utilizando como metodología observacional analítico de cohorte con la selección de dos Cohortes de población, en la cual una estará expuesta al desarrollo pleno de la metodología y la otra solo se le aplicará el diagnostico metodológico. Con los resultados obtenidos se elaboró un plan de mejoramiento institucional definiendo la cantidad de acciones, ya que no se evidencio la necesidad de la implementación de acciones correctivas para INCAA S.A.S mostrando mejoras en calidad, eficiencia y pertinencia; mientras que para ALEF SSOMA no mostro un avance de los factores evaluados, ni permitió el desarrollo de los objetivos trazados en la empresa.

En conclusión, la evaluación del desempeño es un factor fundamental para el desarrollo y evolución de las organizaciones en función del cumplimiento y logro de los objetivos planteados. Con el desarrollo de la investigación se demostró la importancia de las herramientas de evaluación del desempeño laboral en función de la consecución de los objetivos organizacionales.

De este modo, los antecedentes descritos con anterioridad, brindan aspectos importantes a considerar al no contar con una evaluación del desempeño, que ocasiona comportamientos de descuido de sus funciones que se trasladan al inquilino al no dar respuesta a sus requerimientos de manera oportuna, que resulta en ineficiencia de sus actividades de sus puestos de trabajo; así como para la implementación de propuestas de evaluación como factor fundamental para el desarrollo y evolución de las instituciones públicas, se debe contar con un proceso de sensibilización que fortalezca el proceso, con la finalidad de mejorar la productividad, desarrollo y motivación en los colaboradores al conocer su contribución en el logro de los objetivos estratégicos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de Recursos Humanos

Cenzo (como se citó en Flores 2014) define como las: “actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización” (p.1).

El área de Recursos Humanos es la encargada de la administración del personal dentro de la organización, quienes deben proveer del personal idóneo en los puestos de trabajo, desarrollar el talento y velar por un trato justo hacia los colaboradores. Considerando factores como tecnología, política y principalmente la planificación propia de la organización. Para Chiavenato (2011) Recursos Humanos implica un proceso de cinco subsistemas interdependientes: “el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos” (p.107).

- ✓ Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: Es uno de los más importantes subsistemas debido a que este tiene por objeto efectuar las provisiones de recursos humanos enmarcados dentro de la planeación de recursos humanos, se lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal.

  El reclutamiento es la técnica para atraer a los candidatos potenciales para desempeñar los puestos vacantes, que lo puede realizar de forma interna, externa o mixta. Mientras que el proceso de selección se busca entre la lista de candidatos a la persona que mejor cumple con los criterios para desempeñar el puesto disponible, para lo cual debe de cumplir con varias etapas que dependerá del perfil o de su complejidad.

- ✓ Subsistema de Organización/Empleo de Recursos Humanos: El proceso que comprende la integración de los nuevos colaboradores, el diseño del puesto y la evaluación de su desempeño. La socialización es importante para la integración del personal para conocer la cultura de la organización, el diseño de puesto se establece las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requiere el puesto. Por su parte la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en el puesto que ocupa.

- ✓ Subsistema de Retención de Recursos Humanos: Toda organización cuenta con un sistema de premios que incluye el total de prestaciones así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos; además de sanciones disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas que sirven para reforzar el comportamiento.

- ✓ Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Es el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias en el aprendizaje, capacitación y formación profesional de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades laborales, para un mejor desempeño de su puesto de trabajo.

- ✓ Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos: Proceso para actuar en el ajuste de las operaciones a determinados patrones preestablecidos que funciona de acuerdo con la información que se percibe.

2.2 Antecedentes Sobre la Evaluación del Desempeño

En lo que se refiere a la evaluación de desempeño siempre ha existido, desde épocas primitivas de la humanidad, primero de manera superficial, donde las capacidades físicas servían de referencia principalmente. Con el paso del tiempo estas evaluaciones han sido más exigentes, a partir de una relación laboral entre patrono y trabajador, surge la necesidad de evaluar el desempeño. El beneficio de la evaluación no es sólo para la organización sino que también para el colaborador, debido a que se le proporciona seguimiento y retroalimentación a sus funciones y se proporciona

capacitación en caso de ser necesario y así alinear al colaborador dentro de una organización.

La evaluación del desempeño dentro de una empresa, tuvo lugar en 1813, en una fábrica textil de New Lenark, Escocia, llevado a cabo por Roberto Owen, sin embargo, algunos consideran que el origen de los sistemas de evaluación del desempeño, se produce en Estados Unidos durante la década de 1920-1930. Lo que advierte a las organizaciones en la creación de un sistema que permita relacionar de una manera objetiva las políticas favorables con el trabajo realizado por cada colaborador, teniendo en cuenta el puesto y los beneficios que genera a la organización.

2.3 Concepto de Evaluación del Desempeño

Puchol (2003) indica que la evaluación del desempeño es:

> Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (p.287)

La evaluación de desempeño es un proceso técnico y continuo, donde interviene el jefe inmediato quien es el responsable de evaluar, de medir los resultados del empleado; con el objetivo de determinar el grado de rendimiento dentro de la organización y el colaborador sujeto de la evaluación. La mayor parte de empleados procura adquirir conocimientos, para cumplir con sus actividades; los que están a cargo, evalúan el desempeño individual, para resolver las gestiones considerando el tomar las mejores decisiones.

Mondy (2010) sostiene: “La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecuta las tareas” (p.239). La evaluación de desempeño es un proceso amplio, no solo se debe considerar la

realización de las tareas, sino que estas estén enfocadas al alcance de los planes estratégico de la organización.

Se puede inferir, que la evaluación del desempeño se define, como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento teórico que requiere un puesto de trabajo y la practica en el área, lo cual permite medir la productividad del colaborador.

En las instituciones públicas el servicio que se brinda, lamentablemente no se puede enfocar en un rendimiento satisfactorio cumpliendo con la atención adecuada, esto a causa de varios aspectos administrativos, sociales y políticos que no son aplicables en la función pública, sea por indicaciones de jefes inmediatos o por falta de interés de los colaboradores.

2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Los objetivos tienen como finalidad la identificación y valoración del empleado, mostrando sus defectos y aptitudes, pero con el paso del tiempo se ha buscado acomodar las evaluaciones a mejorar el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo; brindando apoyo de manera concreta y proporcionando un método para establecer las expectativas que debe de cumplir el empleado. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para Chiavenato (2011) plantea que los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

- ✓ Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (pp.206-207)

Los objetivos de la evaluación no es solo medir y marcar deficiencias en los procesos ejecutados en los colaboradores, sino que también permite detectar las necesidades de capacitación, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores. Por lo tanto, se desarrolla el potencial del recurso humano con que cuenta la organización. Aportando de igual manera a la mejora del clima laboral y favoreciendo a una adecuada toma de decisiones para la administración del recurso humano.

La Dirección se debe centrar en transmitir la importancia de la evaluación del desempeño y brindar a los responsables del proceso, un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo un proceso de forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas, porque además le permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a la calidad del trabajo realizado por los funcionarios públicos que laboran en la misma.

Con el objetivo de mejorar los resultados de la Dirección, es necesario evaluar las contribuciones individuales de los empleados públicos, involucrándolos a lograr los objetivos de la institución a través de un estilo de orientación participativa, creando canales de comunicación eficaces que permitan invitar al colaborador para indagar sobre la forma que ejecutan sus funciones, con el fin de estimularlos y conseguir resultados diligentes, que lleven a mejorar la actuación futura del empleado público.

2.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Las ventajas que proporciona la implementación de una evaluación de desempeño a la Dirección son varias, una de ellas es que sirve para brindar la retroalimentación necesaria sobre el desempeño del empleado y llevar a cabo acciones para mejorar el servicio que presta. De esta forma, ayuda a tomar decisiones para determinar quiénes deben recibir aumentos de sueldo, con base al mérito y desempeño.

Dessler & Varela (2011) indican que: “cada empleado tiene que ver su pago como equitativo en comparación con los sueldos de otros empleados en la organización” (p.271). Para no crear desigualdad y conflictos internos entre los empleados por tema salarial los niveles de pago deben ser equitativos internamente. Con la evaluación se puede tener parámetros cuantificables para fijar políticas salariales dentro de la organización de acuerdo al desempeño del colaborador.

“La evaluación formal sistemática: Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación” (F. Stoner, Freeman, & Gilbert, Jr., 1996, p.434). Esto significa que permite realizar en un periodo de tiempo determinado, identificar a los colaboradores que ameriten aumentos y ascensos y quienes por otro lado; deben ser considerandos para reforzar sus habilidades según su función establecida.

La evaluación de desempeño de los servidores públicos, debe cumplir con principios de igualdad, objetividad y transparencia. También debe ser periódica a efecto de ascenso, permanencia de su puesto de trabajo y servirá de motivación para los mismos. Ayudará a que el servicio prestado sea mejor y agilizar los procesos que los inquilinos solicitan a la dependencia.

Otra de las ventajas que proporciona la implementación de una evaluación del desempeño es identificar posibles errores en la información sobre el descriptor del puesto, funciones o atribuciones que no corresponden; que afecta las decisiones del

encargado del personal, al no contar con información precisa, también interfiere en la contratación de personal inadecuado o errores en la concepción del puesto de trabajo.

El bajo desempeño indica la necesidad de volver a capacitar al colaborador y esto representa costo para la Dirección que muchas veces no está considerado dentro del presupuesto, limitando así a las demás áreas; se debe tomar en cuenta que el evaluador encargado sea una persona con experiencia en el área y que no solo pretenda detectar deficiencias sino también determinar posibles factores externos como la familia, la salud, las finanzas, que pueden afectar el desempeño del colaborador y que tengan impacto directo en los resultados obtenidos.

2.6 Métodos de Evaluación del Desempeño

A través del tiempo se han creado métodos de evaluación de desempeño que varían en calidad, precisión, complejidad; dichos métodos constituyen uno de los medios más útiles en facilitar el avance a las metas fijadas por la organización. Es importante resaltar que el método de evaluación no es estático, puede variar y debe ir alineado a los objetivos de la organización para lograr lo que se pretende.

El conocer los diferentes métodos que existen da la oportunidad de proponer el que más le conviene a la Dirección para poner en marcha un sistema que permita medir el comportamiento de los colaboradores, considerando que se diferencian para alcanzar diferentes objetivos específicos y determinadas características propias del personal, por lo que cada uno tiene su ventajas y desventajas.

2.6.1 Métodos de Evaluación con Base en el Pasado

El método con base en el pasado, tienen la ventaja de referirse sobre datos del pasado que permite abstraer lo positivo o negativo y que en consecuencia puede ser medido. Su desventaja radica en la dificultad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus

esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Estos métodos como su nombre lo indica ya sucedieron los hechos antes de efectuarse la evaluación, son acontecimientos que nos permitirán corregir con base a la experiencia los aspectos que no han permitido el alcance de los objetivos institucionales, así como, cambiar la forma de realizar las actividades para el mejor desempeño del colaborador en beneficio del propio colaborador, aunque esta forma de evaluación puede verse afectada por la percepción del Jefe inmediato de como calificar al trabajador.

Entre estos métodos Werther & Davis (2008) mencionan:

- ✓ Escalas de puntuación: que posiblemente sea el más antiguo, donde el evaluador realiza una evaluación con respecto al desempeño del trabajador, con base a las cualidades que ha determinado evaluar y los grado (excelente, bueno, aceptable, pobre, inaceptable).

  Entre las ventajas de este método es la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, ya que requiere poca capacitación para adminístralo. Su desventaja radica en distorsiones involuntarias, se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto.

- ✓ Listas de verificación: El evaluador califica y selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y las características personales del trabajador. El evaluador tendrá que anotar mediante un check la frase que más se ajusta al desempeño del trabajador.

  Se puede mencionar como ventajas la facilidad de administración, económica y que requiere escasa capacitación de sus evaluadores, pero da la posibilidad de distorsiones con la posibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- ✓ Selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del trabajador en cada bloque de afirmaciones que encuentra en el cuestionario. El área de personal es el que asigna los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de evaluación para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar favoritismo.

  Este método proporciona resultados más confiables, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso; es comparativo presentando resultados globales, discrimina a los colaboradores categorizándolos en buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

- ✓ Registro de acontecimientos contables: requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas por su carácter positivo o negativo. Los acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación.

  Su efectividad depende la precisión de los registros que lleve el evaluador, lo cual se puede convertir en desventaja dado que se puede empezar registrando los incidentes con lujo de detalles, pero con forme pasa el tiempo puede decaer el registro hasta que, al percatarse de que se acerca la fecha de la evaluación, añaden nuevas observaciones.

- ✓ Escalas de calificación basadas en el comportamiento: consta de una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puesto. Los incidentes críticos se colocan y se le asigna valores en puntos de acuerdo con las opiniones de expertos.

Permite reducir los elementos de distorsión y subjetividad, sin embargo este método solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y práctico.

- ✓ Comparación por pares: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. Lo que permite superar errores de tendencia central y de excesiva benignidad o severidad.

- ✓ Distribución forzada u obligatoria: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. (pp.313-322)

2.6.2 Métodos de Evaluación con Base al Desempeño Futuro

Se centran en el desempeño próximo mediante la evaluación del potencial del empleado o de la organización.

Son métodos que inciden en el comportamiento de los colaboradores debido a que pueden involucrase de manera directa en la forma que serán evaluados de acurdo al rendimiento de sus actividades. Por lo que, es una fuente de motivación al sentirse que colaboran en el logro del éxito de la Institución y que además pueden percibir la objetividad en la aplicación de estos métodos, permitiendo e impulsado el logro de los objetivos estratégicos a través de sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Se encuentran los siguientes métodos según Werther & Davis (2008):

- ✓ Autoevaluaciones: Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en el caso que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utiliza para determinar las áreas que necesitan mejorarse,

esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

La autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea está orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Este procedimiento no solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

- ✓ Administración por objetivos: evalúa por lo objetivos y resultados logrados en un periodo de tiempo específico, donde los objetivos deben ser medibles y realizables para determinar el nivel de eficiencia.

  Se debe definir lo objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y por último los de los empleados, considerando la planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los mismo, para lo que se debe tener una evaluación periódica para realizar los ajustes necesarios en la ejecución y así evaluar los resultados y la toma de decisiones.

- ✓ Escalas gráficas o por conceptos: se califica con base a características y un rango de valores. Los resultados son expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos distorsiones por lo evaluadores.

- ✓ Evaluación de 360: participan todas las personas que tienen algún tipo de relación laboral con el empleado, acerca de la forma de trabajo del colaborador. (pp.322-331)

2.7 Problemas que se Pueden Presentar en la Evaluación del Desempeño

Existen variables que pueden la implementación de la evaluación de desempeño las cuales pueden interferir en la formación del sistema y su óptima ejecución. Por tal razón, es necesario considerar la evaluación con base el perfil de puesto, de esta forma se podrá determinar si la persona se desempeña de forma adecuada, en relación al puesto que ocupa.

Gómez, Balkin, & Cardy (2008) afirman que: “El error del evaluador es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación” (p.272). Donde el principal error es el de halo, entre otros se pueden mencionar de restricción de escala, que al final tienden a perjudicar o beneficiar al evaluado.

Robbins & Judge (2009) aseguran que, “algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan” (p.600). Para excluir los errores o problemas es Importante conocer el propósito y finalidad de la evaluación, de la misma forma, deben exponer la mecánica del sistema y cuáles son las normas de desempeño, con el fin de evitarlos.

Existe poca aceptación de manera individual o colectiva del servidor público con respecto a las evaluaciones, debido a que en algunos casos se consideran arbitrarias o con base en criterios poco claros y precisos que no serán capaces de proporcionar resultados objetivos.

Además, se puede mencionar que la ausencia de un sistema de evaluación genera deficiencia en el servicio que prestan los colaboradores municipales en la atención, servicio y seguimiento de solicitudes que demandan los vecinos.

2.8 Elección de Método de Evaluación

“El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización” (Mondy, 2010, p.257). La evaluación requiere de estandares del desempeño que permitan mediciones obejtivas por medio de parametros con base a la labor que desempeña el empleado en la organización.

Werther & Davis (2008) indican: “Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano” (p.331). Sin duda alguna, el encargado del departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración del personal, es quien debe promover el desarrollo de un sistema de gestión de desempeño, con el involucramiento de todos los niveles de la administración, con el fin de obtener resultados que permitan la evaluación del desempeño a largo plazo que debe ser confiable y valido.
La importancia del recurso humano en las acciones productivas de cualquier organización es indispensable, por tal razón, dicho recurso debe ser evaluado de forma constante para determinar su desempeño y eficiencia, con la finalidad de que la organización cumpla con los objetivos planteados.

En busca de soluciones creativas e innovadoras para integrar a las personas con los objetivos de la organización. Chiavenato (2009) indica: “La autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño” (pp.258-259). La perspectiva del colaborador sobre la evaluación del desempeño en su puesto trabajo, presenta cambios positivos debido a que se desarrolla de forma frecuente y con una mayor aceptación.

El método de evaluación de 360° es una herramienta útil para el desarrollo de los colaboradores que están en función de la administración. Para los coordinadores de la Dirección será de apoyo, que los servidores públicos sean efectivos, en sus funciones actuales y para identificar áreas de mejora.

Además, con la aplicación de la evaluación de 360° dentro de la Dirección, será posible implementar políticas claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados obtenidos, lo que permitirá seleccionar adecuadamente candidatos para los puesto; definir planes de capacitación y desarrollo; identificar con facilidad personas exitosas y con potencial, reconociendo y estimulando sus resultados.

2.9 Evaluación de 360°

2.9.1 ¿Qué es una Evaluación de 360°?

Es un instrumento flexible que se ajusta a las necesidades y al crecimiento de la Dirección, es sistemático por que puede medir el rendimiento y comportamiento de diferentes personas en el desempeño de sus labores.

Chiavenato (2011) señala que:

> Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado. (p.205)

Esta metodología enriquece la evaluación del desempeño, debido a que provee información a través de diferentes criterios, que permite integrar la obtención de resultados. Además identifica potenciales y tareas que pueda mejorar al evaluado.

Alles (2005) indica: “La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados…Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema” (p.145).

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral cada día tiene una mayor aceptación en las organizaciones innovadoras. Su objetivo es dar a los a los empleados una perspectiva de su desempeño, de la forma más adecuada al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes. Esto viene a cambiar la forma de evaluación que efectuaba con anterioridad el jefe inmediato a sus subordinados, que se conoce como evaluación de 90°

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite según Werther & Davis (2008):

- ✓ Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- ✓ Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
- ✓ Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados del grupo.
- ✓ Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- ✓ Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave de desempeño difíciles de medir como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc. (p.328)

Sin duda es fundamental para la Dirección conocer internamente las características de su personal en sus funciones actuales, al mismo tiempo poder evaluar las competencias que resulten necesarias para el buen desempeño, lo que permitirá darle

resultados al colaborador de forma confiable a través de la retroalimentación, que conlleve a crear planes de desarrollo dentro de la institución.

2.9.2 Importancia de la Evaluación de 360°

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, debido a que orienta a la personas dentro de un marco integral para el mejoramiento laboral en la organización. El desarrollo puede estar dirigido desde la organización, cuando se decide dirigir las acciones sobre una competencia en particular e implementan capacitaciones sobre temas específicos y orientados a la persona para desarrollar determinadas competencias.

La evaluación 360° incluye la autoevaluación, factor importante que muchas veces dejan fuera del proceso, lo que da origen a ciertos resultados que distan de la realidad, también es analizada por las personas que están en su entorno, como jefes inmediatos, pares y clientes, esto proporciona valor y refleja un resultado objetivo.

La práctica de este sistema de evaluación implica que la Dirección de Mercados, como del colaborador, tenga presente que las personas a quienes brindan sus servicios son el principal componente del desarrollo de sus funciones. La evaluación de 360° es una herramienta que aumenta el desarrollo de las competencias del personal, diseñadas con base a los comportamientos que la Dirección espera de los empleados y así alcanzar los objetivos esperados y permitir la correcta implementación de los planes estratégicos.

La funcionalidad de la evaluación de 360° dependerá del resultado que se desea obtener, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, los encargados deben incorporar retroalimentación y seguimiento a las mejoras propuestas. El colaborador debe comprender y aceptar los resultados de la evaluación, para que posteriormente

realizar acciones concretas para mejorar. Para la organización y el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. Alles (2009) inidica que: “Competencia hace referencia a las caracteristicas de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18).

2.9.3 Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360°

Para Chiavenato (2011) señala lo siguiente que corresponde a las ventajas y desventajas en la evaluación 360°:

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad)

- Complementa las iniciativas de la administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, además la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimiento si el empleado siente que quienes respondieron lo hicieron de forma planeada.

- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua. (p.205)

2.9.4 Obstáculos para Medir Eficazmente el Rendimiento

El medio más importante consiste en entender los obstáculos que la dirección de las organizaciones tiene que superar para garantizar una medida precisa del rendimiento de un trabajador.

Según Gómez, Balkin, & Cardy (2008) son cinco:

- ✓ Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación: Refleja sesgos constantes por parte del evaluador que realiza la evaluación. Dentro de estos se pueden mencionar el error de halo y error de restricción de escalada.
  La principal dificultad a la hora de medir el rendimiento es garantizar la posibilidad de comparar las calificaciones del rendimiento dadas, lo cual se puede resolver con la formación de marcos de referencia que utiliza ejemplos ficticios de comportamientos que pudiera tener un empleado.

- ✓ La influencia de los gustos: Influye cuando los evaluadores incurren en el error de dejarse llevar por lo que le gusta o disgusta de un individuo. La cuestión es

saber si la relación de la evaluación es adecuada o sesgada, lo que puede provocar problemas de comunicación entre los colaboradores y el evaluador.

- ✓ La política de la organización: Se relaciona con la perspectiva de la agenda u objetivos del evaluador. Donde tanto el evaluador y el evaluado tratan de influir de forma activa sobre sus evaluaciones, ya sea directa o indirectamente.

- ✓ El enfoque hacia el individuo o hacia el grupo: Para valorar de forma adecuada las contribuciones individuales al rendimiento del equipo, los directivos y los empleados tienen que tener claro los criterios sobre los rasgos, los comportamientos o los resultados. Las medidas de contribución individual podría desarrollarse con la información aportada a los miembros del equipo.

- ✓ Las cuestiones legales: Quiere decir que la evaluación del desempeño no debe ser discriminatoria, tanto individualmente como del grupo. (pp.272-279)

Es necesario conocer que factores afectan los resultados del rendimiento del colaborador que pueden provocar errores o deficiencias en su evaluación, por lo que se debe considerar para resolver problemas como de comunicación entre los evaluados y evaluadores.

2.10 Competencias

Rubió (2016) concluye que:

> Las competencias son características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante comportamientos o conductas al ejecutar una tarea o cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto, se considera que el concepto «competencia» es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir sus comportamientos o conductas. (p.105)

Para Alles (2005) competencia es un: “comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados” (p.79). Sin duda cuando hablamos de competencias se procede a evaluar, desarrollar y medir el aporte de un colaborador dentro de la Institución al éxito de su puesto de trabajo. En efecto se refiere a aquellos factores que distinguen a un colaborador con un desempeño superior al de los otros que tienen un desempeño promedio o aceptable.

Conocer las competencias de los colaboradores que integran la Institución accede a detectar la manera en que se han de concebir para potenciarlas a través de la estrategia general. El desarrollo de las competencias permitirá mejorar el rendimiento de las actividades, establecer parámetros de promoción y desarrollo, lo que motivara a mejorar constantemente y cumplir de mejor manera sus funciones.

Para Alles (2005) se define los criterios efectivos para definir las competencias en varios pasos necesarios:

- ✓ Definir criterios de desempeño.
- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recoger información.
- ✓ Definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✓ Validar el modelo de competencias.
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos. (p.90)

La definición de las competencias es de suma importancia, por lo que esta responsabilidad recae en la máxima autoridad de la Dirección, siendo imprescindible su compromiso y participación. La definición de las competencias no puede quedar en un nivel menor. Hay que considerar que la definición de las competencias depende de cada institución, ya que las competencias en particular son las que la permitirá alcanzar el éxito.

2.10.1 Grados de las Competencias

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados para cada una de ellas. Al referirnos a grados indicamos que son los diferentes niveles de exigencia de las competencias. Tanto en la competencia como los distintos grados se definen con frases explicativas de cada una de ellas.

Para Alles (2005) lo representa:

A: Alto o desempeño superior, encima del promedio de desempeño.
B. Bueno, por sobre el estándar.
C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido, mínimamente aceptable.
D. Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil.
E. Nivel mínimo de la competencia. (p.91)

La apertura en grados depende de la Institución, se pueden utilizar cinco niveles o más, lo importante es aplicarlo de manera uniforme. No es aconsejable utilizar dos modos para abrir una competencia en grados.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- ✓ Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- ✓ Competencias específicas: son exigidas para un grupo de personas.

En los descriptores de puestos se definen las competencias y el grado requerido de cada una de ellas, necesarias que el colaborador se desempeñe exitosamente.

2.10.2 Cómo Aplicar Gestión por Competencias en Cada Proceso de Recursos Humanos

Alles (2005) desarrolla las implicaciones de la gestión por competencias en cada uno de los procesos de recursos humanos. Los que se describen a continuación.

2.10.2.1 Análisis y Descripción de Puestos

Cuando se quiere implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que se debería encarar, una vez definidas las competencias, es la descripción de puestos por competencias. Este es un aspecto básico, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

2.10.2.2 Selección

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.
Una correcta selección deberá contemplar requerimientos de conocimientos y competencias, ya que el conjunto conforma el perfil del puesto requerido.

2.10.2.3 Planes de Carrera y Sucesión

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos para el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

2.10.2.4 Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del colaborador. Si no se sabe con qué competencias cuenta el colaborador no es posible entrenar por competencias.

2.10.2.5 Evaluación de Desempeño

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, lo primero es tener la descripción de puestos por competencias. Lo cual debe estar estrechamente con el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

2.10.2.6 Compensaciones

Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias. (pp.91-94)

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del Problema

La Dirección de Mercados pertenece a la Municipalidad de Guatemala, la cual fue creada con la finalidad de brindar servicio a las necesidades de los vecinos. Sin embargo en su funcionamiento se observa que las quejas de los inquilinos aumentan, dado el tiempo para que sean atendidas sus solicitudes, es de periodos largos o en su defecto no se cuenta con el seguimiento adecuado, ya que en ocasiones se ven obligados a iniciar el trámite de nuevo.

La implementación de planes estratégicos dentro de la Dirección, se ven obstaculizados muchas veces por la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño a los servidores públicos, que permita determinar donde se necesita soporte para dar continuidad a los procesos con el objetivo de brindar un mejor servicio al inquilino, que cada día se vuelve más exigente y demanda una mejor atención a sus requerimientos, es decir, desean que la mejora del sistema de servicios públicos se logre optimizando el tiempo y recursos.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, p.202).

La relación entre la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos afecta el desempeño de la Dirección, de forma directa positiva o negativa en la medida que exista dentro de la misma.

El proceso de valoración de la actuación de los servidores públicos en el desempeño de su trabajo de forma diaria, al ser evaluado de forma objetiva permitirá integrar los objetivos de la Dirección de Mercados con los individuales.

En la Dirección el desempeño de los colaboradores no es el adecuado, presentan deficiencias como falta de capacitación, debilidades en el perfil del puesto que desempeñan por errores de concepción del puesto de trabajo; al no existir medición del colaborador se desconoce el potencial que posee resultando como consecuencia la falta de oportunidad de desarrollo y crecimiento dentro de la Institución, lo que puede dar origen a que se sienta desmotivado provocando que su rendimiento continuamente disminuya y solo realice las actividades de su puesto de forma rutinaria.

Todos estos aspectos pueden contribuir a tener colaboradores no proactivos, que no asuman su compromiso en sus funciones y no aportar en el logro de los objetivos estratégicos de la institución, lo que al final es percibido como bajo rendimiento laboral por el vecino.

3.1.1 Unidad de Análisis

El área administrativa de la Dirección de Mercados de la Municipalidad de Guatemala.

3.1.2 Periodo Histórico

La información recopilada y análisis comprende el primer semestre del año 2020.

3.1.3 Periodo Histórico

Se efectúa en la 11 avenida 10-27 zona 2, Cuidad Nueva, Guatemala.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Implementar la Evaluación del Desempeño por el Sistema 360°, en la Dirección de Mercados de la Municipalidad de Guatemala.

3.2.2 Objetivos Específicos

a) Diseñar un formato de evaluación de desempeño por el sistema 360° para la Dirección de Mercados de la Municipalidad de Guatemala.

b) Establecer el procedimiento para la implementación de la metodología de evaluación del desempeño 360° en la Dirección de Mercados.

c) Aplicar la evaluación de desempeño por el sistema 360° como una prueba piloto, que permita el análisis y retroalimentación de su funcionalidad en beneficio de la Dirección de Mercados.

3.3 Proceso de Implementación

La implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360grados consta de seis fases las cuales se describen a continuación:

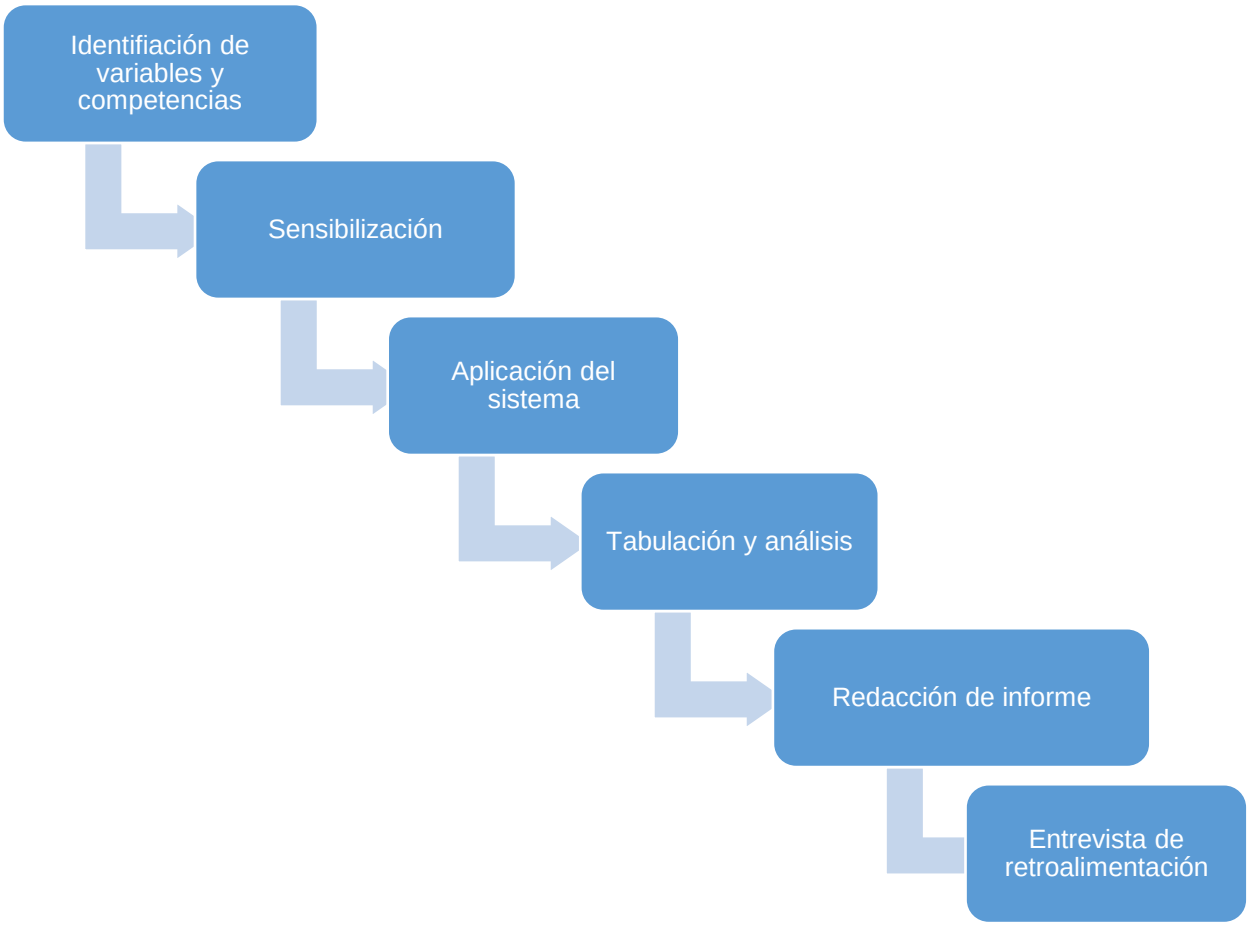

Figura 1. *Proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360 grados.*

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.3.1 Identificación de Variables y Competencias

La primera fase de evaluación de desempeño 360 grados, es el análisis de puesto, que brinda las funciones y actividades que desempeña el evaluado, que se utilizó para determinar las competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación. Es importante que el personal de la Dirección de Mercados, deben de estar de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para obtener la colaboración del personal para obtener los resultados esperados.

Para la identificación de competencias que se refiere al proceso a través del cual se establecen las competencias necesarias para desempeñar una actividad laboral en forma satisfactoria, se trabajó en conjunto con el Director con la finalidad de obtener la propuesta de cuales son las competencias necesarias que debe tener la persona al ocupar un determinado puesto y se desempeñe adecuadamente, que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la Dirección.

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, el cual debe tener correspondencia con los objetivos de la Dirección de Mercados.

A continuación se listan las competencias que se utilizaron las cuales han sido validadas por el Director de la Dirección de Mercados, adicional se estableció el diccionario de competencias o factores (anexo 6) que son propias de la Dirección:

- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Mejora continua
- ✓ Organización y administración del tiempo
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Enfoque a resultados

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Comunicación	Capacidad de escuchar, preguntar, expresarse y transmitir ideas de forma efectiva. Utiliza lenguaje adecuado, respeta opiniones y con capacidad de comunicar por escrito con claridad.
Trabajo en equipo	La capacidad de colaborar y cooperar con los demás y formar parte de un grupo que funcione en equipo. Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
Resolución de problemas	Identifica las situaciones de dificultad que entorpecen el desarrollo normal de las actividades; recolecta información para resolver e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.
Mejora continua	Capacidad para la búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando y modernizando los procesos. Buscando de manera activa conseguir los objetivos de la organización.
Organización y administración del tiempo	Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar sus tareas laborales, optimizando el tiempo para el desarrollo de las tareas.
Pensamiento estratégico	Comprende de manera rápida los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de la organización. Poder traducir los cambios en ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la organización.
Enfoque a resultados	Compromiso con las metas establecidas de la organización. Demuestra interés en aprovechar oportunidades con el compromiso por alcanzar los resultados.

3.3.1.1Escala de Calificación

Se utilizara la ponderación que en una escala de 1 a 5.

ENUNCIADO	EXPLICACIÓN	PONDERACIÓN
Deficiente	Nunca cumple con lo esperado	1
Regular	Algunas veces cumple con lo esperado	2
Bueno	Cumple con lo esperado	3
Muy bueno	Algunas veces supera las expectativas	4
Excelente	Siempre supera las expectativas	5

3.3.2 Sensibilización

Se debe preparar una reunión con el personal involucrado, donde se le trasmita los beneficios y lineamientos de la evaluación del desempeño 360 grados, esto permitirá que todos los involucrados provean información de calidad, además se debe de informar las actividades, fechas y resolver cualquier inquietud que tengan los involucrados en el proceso de evaluación.

3.3.3 Aplicación del modelo

Fase que consiste en recopilar información para conocer el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo que desempeña dentro de la organización para lo cual fue contratado.

Se entrega los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación.

3.3.4 Tabulación y análisis

Después de finalizar las evaluaciones se procede a ingresar la información de todos los evaluadores en un formulario hecho en Excel, lo que permitirá mostrar los resultados a través de promedios y gráficos.

Posteriormente se realizó un formulario con los datos obtenidos de las evaluaciones, para dar a conocer el resultado y entregar una copia al evaluado de su desempeño laboral según sus evaluadores.

Enunciado	Calificación	Valor	Escala de calificación	Escala de puntaje
Excelente	E	5	100% - 90%	5.0 – 4.0
Muy bueno	MB	4	89% - 80 %	3.9 – 3.0
Bueno	B	3	79% - 70%	2.9 – 2.0
Regular	R	2	69% - 60%	1.9 – 1.0
Deficiente	D	1	59% - 50%	0.1 – 0.9

3.3.4.1 Grados:

1. **E - Excelente**
   Desempeño que sobresale en la calidad, el trabajo que realiza es el óptimo, que sobresale por sus características y cualidades.

2. **MB - Muy bueno**
   Es de alta calidad, supera a menudo lo esperado para esa posición y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño.

3. **B - Bueno**

   Cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Es competente y confiable.

4. **R – Regular**

   Cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.

5. **D – Deficiente**

   Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Se debe elaborar un plan para mejorar el desempeño con seguimiento continuo.

3.3.5 Redacción del informe

El informe de retroalimentación se redactara en forma clara y en lenguaje sencillo, donde se traslade al evaluado la información que describa las competencias evaluadas, la escala utilizada, los resultados obtenidos de la evaluación, las áreas que destacan en la evaluación, así como las que debe de mejorar. También se deben de incluir las recomendaciones para las áreas evaluadas y el acuerdo que se logren llegar.

3.3.6 Entrevista de retroalimentación

Es una etapa muy importante, en donde se retroalimenta al evaluado la cual puede ser una tarea difícil, debido que puede existir hostilidad de parte del colaborador por no estar acostumbrado a tener una evaluación. Por lo que hay que crear un ambiente propicio donde exista apertura a comentarios y dudas, con la finalidad que acepte sugerencias para mejorar su desempeño.

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo se consideró los métodos, técnicas e instrumentos siguientes:

3.4.1 Métodos

Se utilizó la metodología de evaluación 360 grados, que busca la perspectiva del desempeño de los colaboradores desde todos los ángulos (Jefes inmediatos, subordinados, colegas y clientes). Esto con la finalidad de obtener una evaluación objetiva.

Como primer paso en esta metodología se establecen los parámetros de evaluación, luego se elaboran los formatos, después la sensibilización para que comprendan los beneficios de la evaluación, seguidamente se procede a definir la forma en que se evaluara cada puesto y se establece quienes son los responsables de evaluar a cada persona.

Después de finalizada la evaluación se procede a calificar los resultados con base en los parámetros establecidos, que posteriormente nos servirá para dar retroalimentación a los colaboradores evaluados y tomar decisiones sobre las acciones a seguir.

3.4.2 Técnicas

Como técnica se realizó una encuesta, para recolectar información cualitativa con el propósito de medir el rendimiento, según su puesto de trabajo y de esta manera determinar la evaluación de los aspectos potenciales o deficiencias del personal, de una área de la Dirección de Mercados durante la realización de la prueba piloto.

3.4.3 Instrumentos

Se utilizó un cuestionario, como instrumento el cual fue estructurado de acuerdo a los objetivos, para obtener las respuestas necesarias que ayudo a conseguir información, para la elaboración de la implementación de la evaluación del desempeño.

Se hizo por medio de preguntas organizadas de opción múltiple, donde se manejó como referencia la escala de Likert para el desarrollo de la plantilla, que fue el formato a utilizar en la prueba piloto de evaluación del desempeño a los colaboradores del área administrativa de la Dirección de Mercados.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos de los colaboradores de la Dirección de Mercados que pertenecen al área administrativa por medio de la encuesta que se les proporcionó, brindo los siguientes resultados:

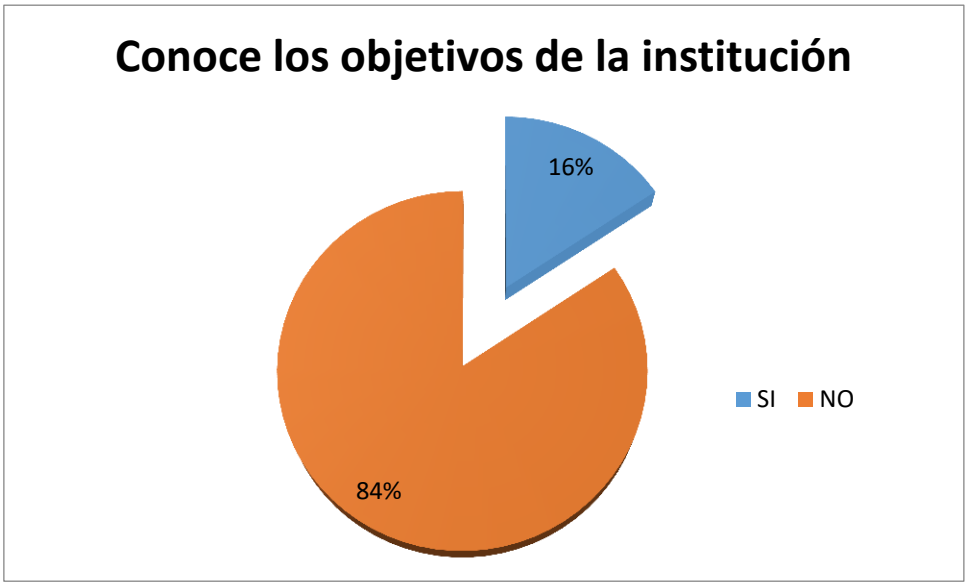

Figura 2. Conocimiento de los objetivos de la institución. El 84% de los colaboradores no tiene claro cuáles son los objetivos que tiene la Dirección de Mercados, lo que representa una seria situación que no permite llenar las expectativas de la población que atiende dicha Dirección. Solo el 16% conoce qué objetivos tiene la institución. De hecho es esencial que la Dirección tenga una mejor comunicación que es clave para la gestión del talento y para la motivación, compromiso e implicación en la realización de los objetivos, que como consecuencia se puede tener que lo planificado se aleje de los resultados obtenidos.

Fuente: Por medio de encuesta, elaboración propia (Febrero 2020)

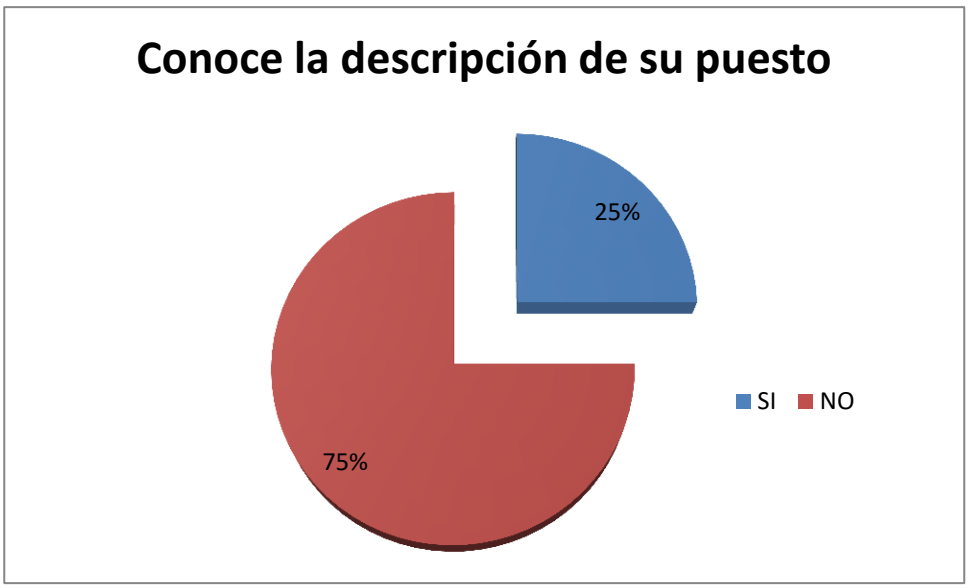

Figura 3. Conocimiento de la descripción de su puesto. El 75% de los colaboradores no tiene claro cuáles son las actividades o tareas del puesto, lo que indica que no conoce el contenido exacto de su puesto de trabajo lo que no permite afrontar y vencer los retos a los que pueda estar sometida la Institución. Por lo que se pude deducir que existe poca preocupación de la organización que los colaboradores comprendan las determinadas actividades que requiere el cargo con el fin de lograr sus objetivos. Solo el 25% índico que si conoce con exactitud su descripción de su puesto de trabajo.

Visto de esta forma la Dirección necesita alcanzar sus objetivos, los colaboradores requieren saber qué papel deben cumplir dentro de la Dirección para desempeñar de manera eficiente y eficaz sus actividades. Como lo indica Varela (2013) la descripción de puestos es “una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico” (p.70). Sin duda al conocer su descripción de puestos los colaboradores podrán experimentar mejora en la satisfacción laboral, favorece el desarrollo en el puesto y aumentara su empatía y compromiso hacia la Institución enfocándose en los resultados.

Fuente: Por medio de encuesta, elaboración propia (Febrero 2020)

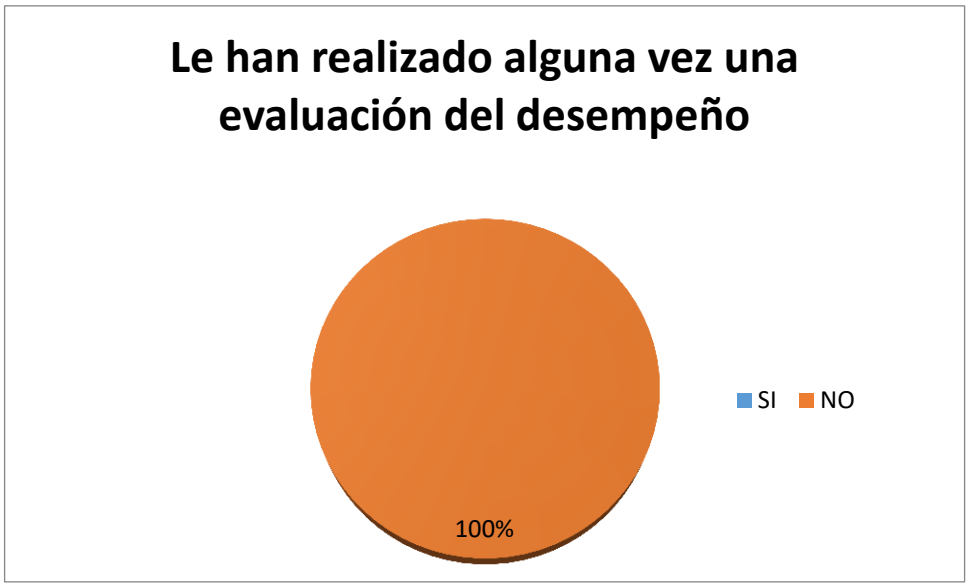

Figura 4. Evaluación del desempeño. El 100% de los colaboradores indico que no ha sido sometido a ninguna evaluación del desempeño por parte de la Dirección de Mercados. Lo que indica que los colaboradores desconocen su nivel de desempeño lo que podría indicar un acomodamiento o estancamiento del mismo dentro de la Institución y que refleja el poco conocimiento del impacto que genera su desempeño para la Institución.

Debe señalarse que es una herramienta que llega a ser necesaria para conocer el estado de la Dirección y que permite analizar las conductas de las personas, que permite tomar mejores decisiones en cuanto a la solución de algún problema que se identifique con los puestos de trabajo. Así como transmitir al colaborador que sepan cómo están haciendo su trabajo y el grado de responsabilidad, al saber que sus acciones serán evaluadas.

Evidentemente que los colaboradores estén alineados a las políticas de la Institución, hay que estimularlos para que brinden sus mejores esfuerzos y velar porque el compromiso y entrega sean debidamente reconocidas son los objetivos que se persigue al contar con un sistema de evaluación del desempeño.

Fuente: Por medio de encuesta, elaboración propia (Febrero 2020)

Figura 5. Ascenso dentro la institución. El 6% de los colaboradores índico que si ha obtenido alguna clase de ascenso dentro de la Dirección lo cual refleja que no existe un plan de carrera dentro de la institución, lo que representa que no existe una motivación de parte de los colaboradores en cambiar la forma de realizar sus actividades.

Cuando un colaborador pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se vuelve rutinario, provocando que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos de superación, lo que afecta la autoestima.

En la medida que se propicie el desarrollo de los colaboradores dentro de la Institución, brindándole la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades, y que conlleve a ser mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, estará más activo, buscando mejorar procedimientos o procesos que incurran en el alcance de los objetivos estratégicos de la Dirección.

Fuente: Por medio de encuesta, elaboración propia (Febrero 2020)

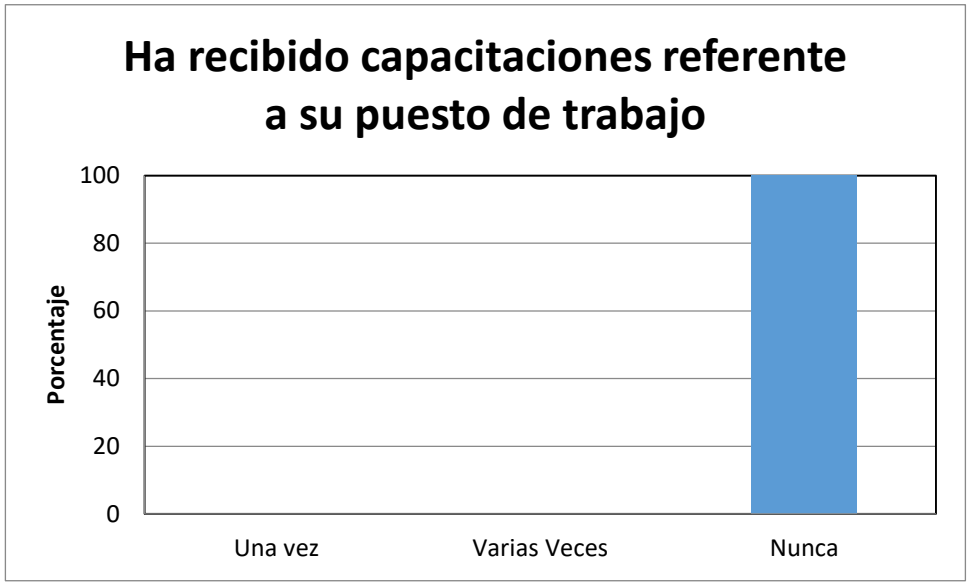

Figura 6. Capacitación. El 100% de los colaboradores manifiesta que no han recibido capacitación específica que se relacione al puesto que desempeña, solo aquellas que son de manera general a todo el personal, lo cual es indicador muy importante para establecer planes de acción para futuras capacitaciones que permitan potenciar el trabajo de cada colaborador.

Sin duda la capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador acerca de cómo realizar con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, sino de hacer que desarrolle sus habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, etcétera., y cuando no está presente la relación dentro de los equipos tiende a deteriorarse requiriendo mayor supervisión.

Es por ello que la capacitación es importante para apoyar el desarrollo del colaborador, por lo que se hace necesaria la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, con la finalidad de disponer de los elementos que lleven a la toma de decisiones sobre la detección de necesidades de capacitación.

Fuente: Por medio de encuesta, elaboración propia (Febrero 2020)

4.2 Discusión de Resultados

La evaluación del desempeño, según Puchol (2003), es un procedimiento sistemático que expresa los juicios acerca del personal de la organización, en relación con el trabajo habitual. Donde tiene una relación histórica o futura del colaborador que integre con mayor grado los objetivos organizaciones con los individuales. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del colaborador en su puesto de trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2011) plantea objetivos fundamentales para la evaluación del desempeño donde las condiciones de medición pasen de ser pasivos en activos, que tengan como base información confiable que no se reduzca a un juicio superficial, sino que posea un adecuado nivel de profundidad, con el fin de mejorar el rendimiento del colaborador dentro de las organizaciones.

Con base a lo anterior, el objetivo principal de la evaluación del desempeño es proporcionar a la Dirección de Mercados una herramienta práctica y de fácil uso, confiable y que califique los elementos esenciales que determinan el desempeño de los colaboradores en función a su puesto de trabajo; de este modo la utilización de un formato de evaluación del desempeño (anexo 2) permitirá alcanzar el objetivo.

Para lograr lo anterior, se conocieron métodos con base al pasado, dichos métodos presentan la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y puede ser medido, a pesar de que su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Así mismo los métodos con base al desempeño futuro, que se centran en el desempeño próximo del potencial del colaborador.

De esta manera el diseño de un sistema de evaluación del desempeño enfocado a las características y necesidades de la Dirección de Mercados, considerando que en dicha institución no existe una cultura de evaluación del desempeño, como se evidencia en la

figura 4, por lo que se consideró un método que no ocasione un conflicto entre los evaluados.

Es por ello que la ausencia de evaluación de desempeño no permite conocer a profundidad el rendimiento de los colaboradores, lo que ocasiona no contar con información y por lo tanto no son considerados para planes de carrera, algún tipo de incremento salarial o capacitación para el buen desarrollo de su puesto de trabajo aspecto que se evidencia en la figura 6 que no se recibe, por lo que se hace necesario la implementación de un sistema de evaluación que permita identificar factores críticos de los mismos para potencializarlos donde no alcancen un nivel adecuado de evaluación.

La propuesta consiste en aplicar una herramienta moderna y efectiva para la realización de la evaluación de desempeño de acuerdo a las exigencias de la institución, como es el caso de la evaluación de 360 grados, la misma que permite medir el desempeño del personal y los factores de evaluación necesarios para evaluar a los colaboradores de la Dirección de Mercados.

Es por eso, que se considera fundamental controlar y realizar seguimiento a las actividades desempeñadas a los colaboradores que permita el logro de los objetivos de la institución y no solo efectúe sus labores como un requisito para recibir su salario. En efecto al no conocer los objetivos de la Institución (figura 2), se realizan las actividades de forma inconsistente que no están alineadas a la Dirección de Mercados.

Evidentemente la evaluación de 360 grados da a los empleados una perspectiva de su desempeño de sus funciones en el cumplimiento de los objetivos de la institución, la cual es obtenida de los aportes de todos los colaboradores con lo que se encuentra involucrado el evaluado. Para no caer en sesgo en la evaluación que pueda ser una fuente a futuro de frustración e insatisfacción del colaborador, por considerar que puede ser imparcial, política o irrelevante.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle a cada colaborador de la Institución la posibilidad de experimentar la retroalimentación que contribuirá a que se tomen las medidas requeridas para mejorar su desempeño, y a la vez dar a la Director de la Dirección de Mercados, la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, ya sea de ascenso, de un posible amento o de reconocer el trabajo que puede realizar un trabajador. De esta manera cambiar la perspectiva de ascensos (figura 5) teniendo resultados objetivos del desempeño de cada colaborador.

Cabe resaltar que con esta evaluación no se analiza a la persona en el vació sino en relación a su puesto. Por ello, la evaluación es relativa y no absoluta: no se juzga al evaluado, sino que se compara el desempeño con los estándares fijados para el puesto que ocupa. No se busca mejorar a las personas, sino mejorar desempeños, niveles de productividad.

Como lo hace ver González (2018), la problemática del comportamiento de los colaboradores con respecto a sus funciones que en muchos casos realizan de forma ineficiente las actividades inherentes a su cargo, lo que deriva en una mala atención a los vecinos en sus solicitudes de atención de parte de la Dirección; y si a esto le agregamos el desconocimiento de su descripción de su puesto (figura 3) es más crítico poder resolver y atender de forma óptima los requerimientos que le solicitan a la misma.

De este modo, para conocer el puesto de trabajo se elaboró el análisis del mismo que permitió identificar todo lo relacionado para poder proponer el descriptor del puesto de trabajo para el Coordinador Regional de Mercados, (Anexo 5).

Por lo tanto la evaluación del desempeño no solo debe de remitirse a dar a conocer los resultados y analizar las evaluaciones realizadas, sino se debe de retroalimentar al colaborador, diseñando una estrategia adecuada basándose en los objetivos por cumplir, en los factores a desarrollar y en el comportamiento de los colaboradores.

Dentro de los objetivos específicos se evaluaría el sistema de evaluación 360 grados por medio de una prueba piloto, lo cual después del descubrimiento a finales del año 2019 de la presencia de un nuevo virus identificado SARS-CoV2 como causa de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), el cual está relacionado con el mercado de animales vivos, lo que sugiere que se trasmitió de animales a humanos.

La Dirección de Mercados como medida de protección a sus colaboradores después de haberse declarado pandemia originada por COVID-19, determino la interrupción de actividades laborales al personal de mayor riesgo que se encontraba en campo, lo que trajo como consecuencia el cambio de funciones de la mayoría de puestos de trabajo del área administrativa, para coadyuvar directamente en los Mercados Cantonales y Mercados Satelitales en la adopción de las medidas higiénicas para evitar la propagación del virus, que posteriormente se llegó a tomar decisiones de disolver ciertos departamentos administrativos, lo que no permitió poder realizar la prueba piloto y por no ser pertinente debido a cierta inestabilidad de los puesto de trabajo en el área administrativa.

La evaluación 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de los factores de evaluación de los colaboradores, diseñando para tal efecto una guía (anexo 1) para la evaluación del desempeño con base especifica en la Dirección de Mercados, que permita alcanzar los objetivos como Institución.

Los problemas que se identificaron en la Dirección de Mercados, a través de la encuesta (anexo 3) y con la finalidad de dar solución a los mismos, es necesario la implementación de la Evaluación del Desempeño por el sistema 360 grados, considerando que actualmente no se realiza ninguna evaluación como ya se indicó, se debe considerar el primer año de practica como si fuese una prueba piloto. Lo cual permitirá que los colaboradores se adapten a una nueva cultura de evaluación a que estarán sometidos.

Por último, el beneficio vendrá después de la evaluación de 360 grados, con el plan de desarrollo que se elabore, en donde el colaborador se compromete con el

establecimiento de objetivos en pro de su mejora de su desempeño y por lo tanto a sentirse motivado a contribuir con los objetivos de la Institución.

5. CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en este trabajo y posteriormente de analizar los resultados, se concluye con lo siguiente:

La aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados en la Dirección de Mercados permitirá medir el grado en que el funcionario público cumple con su trabajo y comprobar si está integrado con sus atribuciones de su puesto, ya que al carecer actualmente de una cultura de evaluación no tiene retroalimentación de su desempeño. De tal manera, con cada uno de los factores de evaluación de desempeño logrará medir y mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de cada puesto, en beneficio del colaborador, de la Dirección, así como la mejora en los procesos de atención del inquilino.

La ausencia de una evaluación del desempeño hace tener diferentes factores que afectan la eficiencia de los colaboradores, como no conocer el descriptor de su puesto de trabajo, no tener claros cuales son los objetivos planteados de la Institución, el no recibir capacitaciones específicas para el buen desempeño de su puesto de trabajo y la falta de reconocimiento, lo cual repercute en hacer una tarea difícil en la consecución de los objetivos personales e institucionales, que no permitiendo tener un clima laboral que propicie la participación activa e involucramiento del colaborador de cambiar la forma de realizar y lograr un mejor desempeño.

Debido a los recientes acontecimientos que afectaron al mundo entero por la propagación del virus COVID-19 y como efecto directo en la Dirección al cambiar, eliminar y restructurar ciertas áreas administrativas, no fue posible realizar la prueba piloto que es necesaria para obtener los datos que validen el funcionamiento del formato de evaluación de desempeño, lo cual evidencia la poca claridad de los perfiles y descriptores de puestos dentro de la Institución.

6. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Dirección de Mercados poner en práctica la propuesta de evaluación del desempeño 360 grados, con la finalidad que pueda contar con un instrumento que genere información de forma confiable y de calidad para conocer el desempeño de los colaboradores. Para lo cual se diseñó el formato de evaluación que permitirá dar confiabilidad al proceso, que abarca los factores de evaluación necesarios para lograr los objetivos de la Institución, con el involucramiento de los colaboradores en la mejora continua de la Dirección, alcanzando los objetivos estratégicos trazados.

Considerando que actualmente no existe una cultura de evaluación de desempeño, es necesario informar a los colaboradores sobre el proceso a desarrollar, indicando minuciosamente los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que brindara este proceso, de tal manera, que la divulgación de la guía propuesta ayudará a estimular la confianza y participación de los colaboradores en el desarrollo de la evaluación, para obtener con éxito un cambio sustancial en el mejoramiento del desempeño a nivel interno y externo de la Dirección.

Evidentemente se debe de contar con un proceso de sensibilización para fomentar la cultura de evaluación del desempeño 360 grados, para que los colaboradores que intervienen en el proceso lo realicen de la mejor manera posible y no tenga resistencia por parte de los mismos, debido a los cambios abruptos que recientemente se dieron por consecuencia de la pandemia del COVID-19. En todo caso es aconsejable que el primer año de ejecución debe de considerarse como una prueba piloto, que permita la adaptación de los colaboradores a una nueva cultura de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica, S.A.

Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas.* Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica, S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Dessler, G., & Varela, Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

F. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, Jr., D. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: UNID .

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (5 ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

González, K. (2018). *La Evaluación de Desempeño como Factor Clave en el Compromiso Laboral de los Empleados Públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.* San Felie, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Un enfoque internacional y de innovación* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Leiva, D. (2016). *Sesgo de Escalada del Compromiso en la Evaluación de Desempeño.* Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Miristany, J. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Molina, C. A. (2015). *Evaluación del Desempeño Laboral a Trávez de la Metodología 360°. Un Estudio Observacional Analítico de Cohortes.* Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Paredes, E. R. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017.* Perú: Universidad César Vallejo.

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de recursos humanos* (Quinta actualizada ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: PEARSON.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (Primera ed.). España: OCTAEDRO, S.L.

Varela, Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones.* (Segunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial.* Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La presente guía tiene como finalidad detallar los pasos a seguir en el proceso de implementación de la evaluación de desempeño de manera objetiva de cada colaborador en su puesto de trabajo, que en su implementación de soluciones a la diferentes situaciones que obstaculicen el desempeño del colaborador en beneficio propio y en consecuencia en beneficio de la institución.

Todos los colaboradores de la Dirección de Mercados serán sometidos a evaluaciones del desempeño.

A fin que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se desarrolla. Para lo cual el método de calificación será uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Problemas que se pueden presentar

Se debe considerar aspectos que puede dar lugar a que la evaluación del desempeño de los colaboradores no refleje de forma objetiva el mismo, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Estándares confusos:
  Este problema se presenta cuando los aspectos a evaluar dan lugar a confusión y subjetividad. Ejemplo. Cantidad de trabajo.

- Efecto halo:
  Los resultados obtenidos en un aspecto evaluado afectan los demás aspectos a evaluar. Porque se tiende a evaluar por medio de tendencias ya sean positivas o negativas.

- Tendencia central:
  Consiste en que ocasiones se evalúa a los colaboradores en torno al promedio, para evitar afectarlos o beneficiarlos.

- Indulgencia severidad:
  Cuando se tiende a evaluar a los colaboradores o muy alto o muy bajo.

- Sesgo:
  Se puede llegar a presentar cuando exista algún prejuicio sobre aspectos personales del colaborador por su raza, edad, peso, género, preferencia sexual, entre otros.

Objetivos de la evaluación del desempeño

- ✓ Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los colaboradores en el puesto de trabajo asignado.

- ✓ Contribuir a la determinación objetiva de las necesidades de capacitación en el personal de la Dirección.

- ✓ Estimular en el colaborador el interés de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y brindarle la oportunidad de mejorar.

Evaluación de desempeño 360

Es la herramienta con la cual se dará a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más objetiva posible, al lograr aportes de todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados y clientes internos.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia y la tendencia de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

Enunciado	**Calificación**	**Valor**	**Escala de calificación**	**Escala de puntaje**
Excelente	E	5	100% - 90%	5.0 – 4.0
Muy bueno	MB	4	89% - 80 %	3.9 – 3.0
Bueno	B	3	79% - 70%	2.9 – 2.0
Regular	R	2	69% - 60%	1.9 – 1.0
Deficiente	D	1	59% - 50%	0.1 – 0.9

Grados:

6. **E - Excelente**

Desempeño que sobresale en la calidad, el trabajo que realiza es el óptimo, que sobresale por sus características y cualidades.

7. **MB - Muy bueno**

Es de alta calidad, supera a menudo lo esperado para esa posición y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño.

8. **B - Bueno**

Cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Es competente y confiable.

9. **R – Regular**

Cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.

10. **D – Deficiente**

Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Se debe elaborar un plan para mejorar el desempeño con seguimiento continuo.

Normas

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los colaboradores de la Dirección de Mercados, para lo cual el encargado de Recursos Humanos entregara a cada empleado el formulario que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota que se trasladara al Director de la Dirección corresponderá al promedio general de las calificaciones de todos los colaboradores.

2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.

3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Encargo de Recursos Humanos.

6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

7. El persona encargada Recursos Humanos será las responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborara un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento para su firma y presentación al Director.

Proceso General

1. EL jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizaran la evaluación correspondiente; entregaran las hojas de calificación a la

persona encargada de Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.

2. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.

3. El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.

4. El formulario de calificación que contiene la calificación final serán entregados a los subalternos por el Jefe de Departamento, y enviran una copia al Departamento de Recursos Humanos para ser archivado en el expediente del empleado.

Instrucciones para calificar

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

- Evaluación par evaluador o cliente

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su compañero durante el periodo evaluado.

- Evaluación jefe inmediato
  Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado

- Evaluación Subalterno Jefatura
  Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento, durante el periodo evaluado.

- Auto evaluación
  Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada colaborador.

Llenado de hoja de calificación

a) Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, departamento, puesto, nombre del evaluador, relación con el evaluado y fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.

b) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.

c) Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.

d) Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.

e) Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
   1. Encierre en un círculo la alternativa que desea anular
   2. A continuación marque la nueva alternativa seleccionada.

f) Remita las evaluaciones a la persona encargada de Recursos Humanos para su tabulación.

Revisión de calificaciones

En caso que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se tomaran en cuenta lo siguiente:

a) El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.

b) Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

Comunicación a empleados y envió de calificaciones al Departamento de Recursos Humanos

1. La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.

2. Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.

3. Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala para los efectos consiguientes.

Otras disposiciones

Las situaciones no previstas en la presente guía serán resueltas por el Departamento de Recursos Humanos.

ANEXO 2. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación de 360 Grados

Fecha:	

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5

	Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					

	Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
11	Antepone los intereses del equipo al buscar lo mejor para todos.					

	Resolución de problemas	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
13	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
14	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
15	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
16	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

	Mejora continua	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
17	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
18	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
19	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
21	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

	Organización y administración del tiempo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
22	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
23	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
24	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

	Pensamiento estratégico	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
25	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
26	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
27	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
28	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					

	Enfoque a resultados	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
29	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
30	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
31	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Calificación total:	

Nombre del colaborador:	Firma:

Nombre del evaluador:	Firma:

ANEXO 3. ENCUESTA

Municipalidad de Guatemala
Dirección de Mercados

Encuesta para los empleados del área administrativa
Evaluación del Desempeño 360 Grados

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

1. ¿Conoce los objetivos de la organización? Si ☐ No ☐
2. ¿Conoce la descripción de su puesto? Si ☐ No ☐
3. ¿Esta actualizado la descripción de su puesto? Si ☐ No ☐
4. ¿Le han realizado alguna vez una evaluación del desempeño?

   Si ☐ No ☐

5. ¿Si lo han evaluado que método han utilizado?

Entrevista personal ☐ Entrevista en grupo ☐

Cuestionario ☐ Otro: _____

6. ¿Ha tenido información de los resultados de su evaluación?

Si ☐ No ☐

7. ¿Ha experimentado ascenso dentro de la institución?

Si ☐ No ☐

8. ¿Ha recibido capacitaciones referentes a su puesto de trabajo?

Una vez ☐

Varias Veces ☐

Nunca ☐

ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA

Municipalidad de Guatemala
Dirección de Mercados

Guía de Entrevista
Coordinador Regional de Mercados

Fecha: _____ Nombre: _____

Objetivo:

Recabar información acerca del puesto de trabajo de coordinador regional de mercados, sus funciones y el ambiente en que se desarrolla.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto de trabajo?

_____

_____

2. Describa las funciones específicas de su puesto de trabajo.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3. ¿Cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?

4. Describa las relaciones internas en su puesto de trabajo.

5. Describa las relaciones externas en su puesto de trabajo.

6. ¿Cuáles requisitos mínimos considera para su puesto?

7. ¿Cuántos años de experiencia considera para desempeñar su puesto?

8. ¿Qué conocimientos específicos debe tener la persona para su puesto?

_____

_____

_____

9. ¿Qué edad considera que puede tener la persona para el puesto de trabajo?

_____

_____

10. ¿Qué grado de escolaridad considera debe tener una persona para realizar el puesto de trabajo?

_____

_____

ANEXO 5. DESCRIPTOR DE PUESTO

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	**COORDINADOR REGINAL DE MERCADOS**
VERSIÓN	001-2020-DM
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE	DIRECCIÓN DE MERCADOS
PUESTO JEFE INMEDIATO	COORDINACIÓN OPERATIVA

ORGANIGRAMA (Posición del puesto dentro de la organización)

OBJETIVO DEL PUESTO (El porqué de la existencia del puesto en la Organización)
Velar por todos los procesos operativos y administrativos de los mercados municipales se lleve a cabo con el objetivo de contribuir al desarrollo de los objetivos de la Dirección de Mercados de la Municipalidad de Guatemala, los inquilinos y los vecinos de esta ciudad.
IMPORTANCIA DEL PUESTO (Porqué es importante el puesto dentro de la Organización)
Coordinar, dirigir, orientar y apoyar todas las actividades, eventos, procesos y procedimientos que realice la administración de mercados municipales que tienen bajo su cargo y responsabilidad.
PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA (Plan de carrera, define a que puestos podría aspirar)
Coordinación Operativa
RELACIONES (Puestos/Áreas con quien tien relación interna o externa para logra los objetivos del Puesto)

INTERNAS	EXTERNAS
Director Ejecutivo Coordinación Administrativa Financiera Coordinación Técnica Coordinación de Innovación y Desarrollo	Juntas Directivas de Mercados Vecinos Alcaldías Auxiliares Otras Direcciones de la Municipalidad de Guatemala. INTECAP. Ministerio de Salud. Ministerio de Gobernación.

FUNCIONES (Actividades especificas del puesto)
Fungir como enlace formal de la Dirección de Mercados en los distintos mercados municipales.

Establecer mecanismos de coordinación con las administraciones de los mercados municipales a su cargo.
Elaborar informes, oficios, reportes y demás solicitudes.
Realizar otras actividades que le sean asignadas por su Jefe Inmediato.
Programar visitas y reuniones con administradores e inquilinos.
Programar trenes de limpieza y fumigación para los mercados municipales a su cargo.
Participación en la elaboración de planes de trabajo, Plan Operativo Anual informe y Memoria de Labores.
Dar respuesta y seguimiento a expedientes que ingresen a la Coordinación.
Participar en las actividades o eventos dentro de los mercados municipales en apoyo a la administración.
Supervisar y resolver conflictos inherentes a los mercados municipales a su cargo.

RESPONSABILIDADES (Aquello por lo que el puesto tiene que responder)

Económicas:	Administrar los recursos de la empresa.
Información confidencial :	Proyectos.
Equipo y materiales:	Tarjeta de responsabilidad de Activos.
Toma de decisiones:	Responsable de mantener excelente relaciones con los administradores e Inquilinos del Mercado
Otros (Especifique)	N/A

INDICADORES ASOCIADOS (Indicadores en los cuáles las funciones del puesto tienen impacto)

Ejecución Plan Anual de Operaciones.

PERFIL (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)

Edad:	De 18 años en adelante	Género:	M	F	~~Indiferente~~
Etnia:	Indiferente				

PERFIL DE COMPETENCIAS (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)

FACTORES		ESPECIFICACIONES	NECESARIO	DESEABLE
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN	PRIMARIA		
		BÁSICO		
		TÉCNICO		
		DIVERSIFICADOS	X	
		LICENCIATURA		
		MAESTRIA		

	Especifique: Bachiller en Ciencias y Letras, Perito contador, Secretariado.				
	EXPERIENCIA LABORAL	NUMERO DE AÑOS	1	**X**	
		NO SE REQUIERE			
	Especifique: Experiencia en puestos similares				
	OTROS CURSOS	INGLES / OTROS IDIOMAS			
		HERRAMIENTAS DE COMPUTO		**X**	
		NO SE REQUIERE			
	Especifique: (Competencias que relacionan al desempeño de actividades del puesto)				
COMPETENCIAS	Comunicación			**X**	
	Trabajo en equipo			**X**	
	Resolución de problemas			**X**	
	Mejora continua			**X**	
	Organización y administración del tiempo			**X**	
	Pensamiento estratégico			**X**	
	Enfoque a resultados			**X**	

Elaborado Por:		**Revisado por:**	
Fecha:	**Firma:**	**Fecha:**	**Firma**

Aprobado Por:

Fecha:	**Firma y Sello:**

ANEXO 6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN

Capacidad de escuchar, preguntar, expresarse y transmitir ideas de forma efectiva. Utiliza lenguaje adecuado, respeta opiniones y con capacidad de comunicar por escrito con claridad.

5	Es capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, colaboradores con argumentos sólidos para lograr los objetivos estratégicos de la Dirección. Transmite de forma efectiva su posición para obtener consenso y resultados favorables.
4	Coordina y mantiene contacto permanente con todos los colaboradores, según corresponda, potenciando y desarrollando su actividad con una visión integral y de equipo. Maneja las expectativas de los colaboradores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas. Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos.
3	Adapta sus mensajes al tipo de colaborador y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con el personal claves para su trabajo.
2	Escucha de manera activa a sus compañeros, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales. Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita.
1	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus compañeros.

TRABAJO EN EQUIPO

La capacidad de colaborar y cooperar con los demás y formar parte de un grupo que funcione en equipo. Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

5	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección. Mantiene una retroalimentación permanente sobre las conductas y resultados observados. Alienta a los integrantes de su equipo para que expresen sus ideas, opiniones y desacuerdos, generando espacios de trabajos constructivos y de confianza.
4	Es proactivo en la solicitud y entrega de retroalimentación, integrándola para el cumplimiento de los objetivos. Identifica problemas y propone alternativas de solución para lograr un óptimo desempeño de su trabajo y el de los demás, siendo un aporte para su equipo. Comparte información relevante para el logro de los objetivos.
3	Colabora en las tareas de los demás, según corresponda, aun cuando esto implique esfuerzos adicionales. Recibe y acepta retroalimentación de sus compañeros con los cuales tiene relación, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.
2	Asume su responsabilidad personal en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo. Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración con su equipo de trabajo.
1	Trabaja para el logro de los objetivos del equipo. Mantiene relaciones laborales basadas en el respecto y la confianza, expresando sus opiniones en forma clara y directa a su equipo de trabajo.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Identifica las situaciones de dificultad que entorpecen el desarrollo normal de las actividades; recolecta información para resolver e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

5	Demuestra capacidad para recolectar información y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor a nivel individual o grupal.
4	Resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible, que permita buscar alternativas en beneficio individual o grupal.
3	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido a la dimensión, que permita el desarrollo de las actividades.
2	Sus aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables, para el desarrollo normal de las actividades.
1	Está al margen de la solución de problemas de su jefatura o departamento. Es dependiente de la contribución de otros, en el aporte de soluciones.

MEJORA CONTINUA

Capacidad para la búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando y modernizando los procesos. Buscando de manera activa conseguir los objetivos de la organización.

5	Implementa mejoras a partir del monitoreo de los procesos de una manera constante, incorporando ajustes que impactan los indicadores de calidad. Promueve la adaptabilidad al cambio entre los colaboradores, brindándole las herramientas con base a conseguir los objetivos de la Dirección.
4	Detecta desviaciones y hace ajustes oportunamente, mejorando la calidad de los procesos, en las situaciones que requieran para la solución un nuevo enfoque. Estando abierto al cambio y a formas diferentes de hacer las cosas.
3	Cumple con los protocolos o requerimientos de monitoreo para la mejora continua, manteniéndose estable en los procesos que requieren una mejora en el cumplimiento de los objetivos.
2	Le falta constancia para ejercer la mejora continua. Tiene altibajos en la calidad, lo que dificulta muchas veces poder establecer el nivel de soluciones para desarrollar sus actividades.
1	Se muestra falto de identificación con la mejora continua. Tiene constantes fallas y brechas en su desempeño de sus actividades.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar sus tareas laborales, optimizando el tiempo para el desarrollo de las tareas.

5	Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de compromisos, de manera eficiente y oportuna. Considera los cambios del entorno y visualiza como éstos pueden impactar en la planificación de la Dirección, definiendo estrategias y mecanismos para asegurar el alcance de los objetivos.
4	Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo. Utiliza herramientas para realizar seguimiento que le permita definir acciones correctivas a los proyectos, de ser necesario. Mantiene una coordinación efectiva con los clientes internos y externos, involucrados con su gestión, favoreciendo el cumplimiento de lo planificado.
3	Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización. No obstante lo hace bajo cierta presión de las normas o bien por las circunstancias se tornan demandantes. Considera experiencias previas para anticiparse y responder con efectividad a ciertos eventos.
2	Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos, lo que afecta el lograr lo planificado.
1	Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo, según lo planificado.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Comprende de manera rápida los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de la organización. Poder traducir los cambios en ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la organización.

5	Asume de manera comprometida y rápida los cambios del entorno que pueden afectar el desarrollo de la Dirección en el cumplimiento del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos de la institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
4	Se involucra en seguimiento a los planes tácticos, verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos de la Dirección, enfocando su esfuerzo de manera pertinente.
3	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos de la Dirección, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.
2	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.
1	No da seguimiento a los planes de acción. Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para la Dirección se adecue al medio.

ENFOQUE A RESULTADOS

Compromiso con las metas establecidas de la organización. Demuestra interés en aprovechar oportunidades con el compromiso por alcanzar los resultados.

5	Demuestra una capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos hacia el logro de las metas y los resultados esperados a nivel de Dirección. Es capaz de realizar cambios en la planeación o cursos de acción que aseguren el logro de los objetivos de la Dirección. Es reconocido por su capacidad para reformular e implementar estrategias, socializando su metodología de trabajo.
4	Establece y trabaja hacia el cumplimiento de metas que constituyen un desafío, ya sean personales como para su equipo. Identifica e implementa medios para evaluar el desempeño respecto a objetivos o metas. Emprende iniciativas y propone soluciones frente a problemas inesperados que impiden el logro de objetivos de la Dirección. Plantea soluciones para corregir errores en conjunto con sus colaboradores.
3	Genera cambios en sus formas de trabajo para optimizar los tiempos de respuesta y calidad de su trabajo y el de su equipo. Mantiene un compromiso hacia el logro de las metas frente a frustraciones u obstáculos. Establece objetivos realistas, emprendiendo acciones para su cumplimiento.
2	Solicita retroalimentación para aumentar su autoconocimiento, utilizando los recursos con los que cuenta para el logro de sus objetivos y los de su jefatura. Asume responsabilidad personal por el cumplimiento de los compromisos que adquiere. Comprende el impacto que su trabajo tiene sobre los objetivos de la Dirección.
1	Conoce y comprende los objetivos y metas fijadas para su cargo, demostrando iniciativa para mejorar continuamente su desempeño. Identifica sus fortalezas y debilidades, esforzándose por superar estas últimas.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360 grados. 34

Figura 2. Conocimiento de los objetivos de la institución 42

Figura 3. Conocimiento de la descripción de su puesto 43

Figura 4. Evaluación del desempeño..... 44

Figura 5. Ascenso dentro la institución..... 45

Figura 6. Capacitación..... 46