

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



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MASIVOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LICENCIADO CARLOS ALFONSO MARROQUÍN GIRÓN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MASIVOS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en 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 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 del curso
M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

Autor:
LICENCIADO CARLOS ALFONSO MARROQUÍN GIRÓN

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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Alfredo Paz

Evaluador: Msc. Noemi Carrillo



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-001-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 22 de Septiembre de 2020, a las 18:00 - 18:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Carlos Alfonso Marroquín Girón**, carné No. 200513524 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 **Evaluación del Sistema de la Evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento 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 77 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones metodológicas y de contenido referenciadas en los informes y los aspectos de análisis de información indicados en la disertación oral.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Alfredo Paz
Evaluador

Msc. Claudia Aguino
Coordinador

Msc. Noemi Carrillo
Evaluador

Lic. Carlos Alfonso Marroquín Girón
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Carlos Alfonso Marroquin Girón** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de septiembre de 2020.



Msc. Claudia Aquino Garcia
Presidente

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por permitirme alcanzar un sueño más en mi vida, por darme sabiduría, comprensión y entendimiento para alcanzar este nivel académico.
- A MIS PADRES:** Sandra Violeta Girón y Carlos Alfonso Marroquín que, con su amor, paciencia, consejos y atenciones, me han apoyado para alcanzar un triunfo más en mi vida y que esté triunfo sea una recompensa a su esfuerzo y dedicación como padres.
- A MIS HERMANOS:** Luis Marroquín, Julio Marroquín y Velveth Marroquín, por sus muestras de apoyo y cariño en mi vida.
- A MI FAMILIA:** Por apoyarme en todo momento y darme ánimos para terminar la maestría, en especial a mis sobrinos que son una bella parte de mi vida y mi novia por su apoyo incondicional.
- A MIS COMPAÑEROS DE GRUPO:** Por compartir tantas actividades juntos que enriquecieron mi conocimiento sobre la vida y formaron parte de mi conocimiento.
- A MIS AMIGOS:** Triunfo que comparto con ustedes como agradecimiento y amistad, ya que han convertido en mis hermanos.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por ser el camino que me permitió alcanzar uno de los sueños en mi vida y enseñarme tanto.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente y contribuir al desarrollo de nuestro país.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño	7
2.1.1 Importancia de la evaluación del desempeño	8
2.1.2 Desempeño de tarea.....	9
2.1.3 Desempeño Contextual.....	10
2.1.4 Conducta Contraproduktiva	10
2.2 Tipos de Evaluación del desempeño.....	10
2.3 Subsistemas de Recursos Humanos.....	11
2.3.1 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC)	12
2.3.2 Compensación.....	14
2.3.3 Carrera laboral	16
2.3.3.1 El departamento de recursos humanos y planeación de carrera.....	17
2.4 Ciclo de desarrollo al aplicar el proceso de evaluación del desempeño y el diagnóstico de necesidades de capacitación.....	18
3. METODOLOGÍA	20
3.1 Definición del problema.....	20
3.1.1 Especificación del problema	20
3.2 Delimitación del problema.....	21
3.2.1 Unidad de análisis	21
3.2.2 Período histórico	21
3.2.3 Ámbito geográfico.....	22
3.3 Objetivos	22
3.3.1 Objetivo general.....	22
3.3.2 Objetivos específicos.....	22
3.4 Alcance del estudio	23

3.5 Técnicas de investigación aplicadas.....	23
3.5.1 Técnicas de investigación documental	23
3.5.2 Técnicas de investigación de campo.....	23
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	27
4.1 Alineación de la evaluación del desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación y compensaciones.....	27
4.2 Sistema de evaluación de desempeño y su relación con planeación y desarrollo laboral	32
4.3 Sistema de evaluación de desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos 40	
4.4 Beneficios de la correcta relación de la evaluación del desempeño y los subsistemas de recursos humanos	44
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	56
INDÍCE DE TABLAS.....	97
INDÍCE DE GRÁFICAS	99
INDÍCE DE IMÁGENES.....	100

RESUMEN

A continuación, se detallará la importancia que posee la evaluación del desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos, debido a que es una fuente primaria de información; proporciona alertas que debe conocer la organización para erradicar las áreas de oportunidades y desarrollar colaboradores eficientes. La evaluación del desempeño se ve incentivado por el subsistema de compensaciones, debido a que los resultados de la evaluación son tomados en cuenta para obtener incrementos anuales.

La organización de servicios masivos utiliza los resultados de la evaluación del desempeño para implementar un plan individual de desarrollo, el cual se encuentra enfocado en generar colaboradores que opten a un crecimiento dentro de la organización. La evaluación del desempeño se encuentra alineada a los subsistemas de recursos humanos, lo que permite obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

El estudio se realizó en el departamento de recursos humanos en una organización de servicios masivos con una población de 49 colaboradores a los cuales se les aplicó una encuesta estructurada a través de un formulario en línea. El estudio se tenía previsto realizar a una población de 300 colaboradores en el departamento de Call center, sin embargo, debido a la situación que presenta el país por la pandemia provocada por el COVID-19, la organización solicitó cambiar el área de estudio por las complicaciones que presentaba el departamento; indicando que RRHH es un departamento más accesible y con mayor disponibilidad para realizar el estudio.

El estudio se realizó para identificar: ¿Son utilizados de forma eficiente los resultados que brinda la evaluación del desempeño para los subsistemas de recursos humanos?

Posterior a realizar el instrumento, aplicarlo y consolidar las respuestas se obtiene los siguientes resultados: la organización cuenta con un sistema de evaluación estandarizado, aplicado al departamento, alineado al diagnóstico de necesidades de capacitación, compensaciones, plan de desarrollo, plan de carrera y oportunidad de crecimiento, el sistema es informado a todos los colaboradores, quienes identifican el objetivo del sistema y su aplicabilidad con los subsistemas.

Al encuestar al personal de la organización de servicios masivos, indican que conocen el objetivo de la evaluación del desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos, siendo fuente, primaria, de información para el diagnóstico de necesidades de capacitación, compensaciones, plan de desarrollo, plan de carrera, y oportunidad de crecimiento, entre otros subsistemas.

Al analizar la relación de la evaluación del desempeño con planeación y desarrollo laboral se identifica que los resultados de la evaluación del desempeño no se utilizan en todo el departamento de recursos humanos de la organización de servicios masivos, debido a que un 31% (15 colaboradores de un total de 49) no cuenta con un plan individual de desarrollo, lo alarmante es que el mayor porcentaje se encuentra en el puesto "Trainer / Coach" con el 60% de los casos (9 colaboradores de un total de 15).

Se recomienda implementar un refuerzo sobre el Plan Individual de Desarrollo (PID) a toda la organización para resaltar su aplicabilidad, beneficios, e impacto positivo que genera a la organización y realizar supervisiones periódicas, iniciando con el puesto "Trainer / Coach" debido a que es el más afectado.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada por la organización con el objetivo de conocer el rendimiento de los colaboradores y las áreas de oportunidad para poder implementar planes de acción que permitan despejar caminos y aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores; el tema ha sido estudiado por varios autores al establecer la relación que posee con los subsistemas de recursos humanos y su aporte a las organizaciones.

Al conocer la efectividad de la evaluación del desempeño y su aporte, como fuente primaria de información, para los subsistemas de recursos humanos, se ha convertido en un tema de estudio en las tesis de profesionales, brindando un panorama más amplio de la efectividad que posee en las empresas.

La evaluación del desempeño es un tema que se ha estudiado por más de una década, lo que ha permitido brindar un panorama más amplio sobre su estructura, ventajas, desventajas y tipos o ámbitos, los cuales pueden ser aplicados para cualquier organización y cualquier trabajo.

Al profundizar sobre la evaluación del desempeño se detecta el aporte, significativo, que posee con el diagnóstico de necesidades de capacitación, compensaciones, planeación, carrera laboral, entre otros subsistemas de recursos humanos.

El estudio se aborda desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, y se realizó en una organización de servicios masivos ubicada en el departamento de Guatemala.

La organización, objeto de estudio, actualmente cuenta con un proceso de evaluación del desempeño de 90°, dicha evaluación se encuentra enfocada en la tarea y es aplicada por el jefe inmediato, los resultados son utilizados para determinar el incremento salarial anual; entre otras utilidades.

La organización posee estándares de medición (KPI's) y una metodología de aplicación empírica, lo que permite evaluar:

- La existencia de un lineamiento estandarizado que se utilice en todas las áreas

- El aprovechamiento de los resultados, como insumos para los subsistemas de recursos humanos.
- El nivel de preparación y capacitación de los evaluadores, para conservar su imparcialidad

Al realizar el estudio se conoció el estado actual de la organización y las áreas de oportunidad que necesita corregir para alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a que alinear el sistema de evaluación del desempeño con los subsistemas de recursos humanos permitirá establecer un panorama sobre el rendimiento de los colaboradores o determinar acciones que ayuden a corregir el rumbo de la organización.

Se realizó una encuesta estructurada en línea, que permitió conocer a detalle la percepción de los evaluados y los evaluadores que participaron en el proceso, posteriormente se realizó un análisis para conocer la aplicación de la evaluación del desempeño y su aporte a los subsistemas de recursos humanos, permitiendo detectar la efectividad que tiene con el diagnóstico de necesidades de capacitación, la estrecha relación con el otorgamiento de incentivos, planeación y desarrollo.

1. ANTECEDENTES

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta las investigaciones, artículos científicos, tesis de maestría o documentos que brindaron un aporte significativo para determinar los puntos de partida y alcance obtenido, así como los lineamientos que aplicaron como insumos para establecer la metodología.

Bollmann C. (2017) establece en su trabajo de tesis de maestría titulado “Alineamiento de los procesos de: Evaluación del desempeño y detección de necesidades de capacitación, en una empresa del rubro de Energía Renovable” en la Universidad de Postgrados de Economía y Negocios en Chile, manifiesta la importancia de contar con una correcta alineación de la evaluación del desempeño para poder establecer los planes de acción que utilizarán en capacitación y así generar una mejora constante en el rendimiento de los colaboradores.

Establece la importancia que poseen las organizaciones para alcanzar los objetivos deseados ya que estos se encuentran alineados a la estrategia organización, por consiguiente, alcanzar los resultados es fundamental para la rentabilidad. Evaluar el desempeño de la organización brinda un panorama más amplio de los resultados de la organización y se encuentra alineada a los subsistemas de recursos humanos.

El estudio muestra un análisis desde la perspectiva de Recursos humanos y su relación con los subsistemas como capacitación y entrenamiento, asociados a la organización.

(Díaz, y otros, 2014) estableciendo la importancia de aplicar la evaluación del desempeño para aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos humanos.

Montoya (2009) lo establece en el artículo científico al resaltar que la evaluación del desempeño es un factor fundamental para el alcance de metas y desarrollo de competencias, es decir, el logro de aumentar el conocimiento, trabajando constantemente con las habilidades que se encuentran orientadas a mejorar su desempeño y valorar la actitud que facilite las actividades, todo orientado a aumentar la

productividad y el liderazgo. Este avance no solo le permitirá al colaborador lograr resultados sobresalientes, sino que, el alcance de la planeación estratégica.

Montoya establece que:

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. (2009, p. sf)

Otros autores como Castro, A., Palonio, A., Quiñonez, A., Landa, J., De los Santos, V. (2007) citan a Longenecker, Jaccoud, Sims, & Gioia, (1992) quienes indican que el 90% de las organizaciones norteamericanas emplean algún tipo de evaluación del desempeño, sin embargo, menos del 20% de esas empresas la realiza de manera efectiva, demostrando la dificultad del tema o la poca comprensión de las organizaciones para aplicar el proceso y obtener el máximo beneficio.

Capuano A. hace referencia de la importancia de lograr desempeños sobresalientes en la organización, y de aprovechar al máximo las competencias de los colaboradores, así poder alcanzar los objetivos organizacionales. Así mismo, resalta que se tiene la idea que los objetivos podrían ser alcanzados con maquinaria efectiva, sin embargo, con el tiempo se establece la importancia del ser humano y su valor en el proceso productivo.

Capuano A. establece una estrecha relación que posee la evaluación del desempeño con el proceso de reclutamiento y selección, menciona que obtener un resultado efectivo permitirá al departamento de recursos humanos realizar un proceso efectivo de selección, orientación y capacitación. (2004)

Los trabajos anteriores muestran un panorama más amplio de la importancia que posee la evaluación del desempeño para las organizaciones debido a que muestra una perspectiva del talento humano que poseen y su efectividad para el logro de objetivos, en todos los casos, anteriormente estudiados, muestra la relación que brinda la evaluación con los subsistemas de recursos humanos.

Algunos estudios establecen que contar con un proceso de evaluación del desempeño brindará una mejor orientación al proceso de reclutamiento y selección, ya que conociendo las áreas de oportunidad de todos los colaboradores que desempeñan las funciones en la organización, sabrán orientarse sobre que competencias o requisitos son indispensables en los futuros candidatos, así como prestarle más importancia al momento de incorporar al talento. Resaltando la evaluación del desempeño como un subsistema de recursos humanos que brinda una orientación clave para el futuro éxito de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso necesario, requerido y trascendental para el futuro éxito de la organización, ya que al mapear el talento se hace más visible detectar las áreas de oportunidad que poseen los colaboradores, y poder idear un plan que permita, en un futuro cercano, corregirlas para obtener los resultados deseados y aumentar en gran medida la productividad. Al asociar el subsistema de recursos humanos con capacitación, permite generar un plan de desarrollo, el cual puede ser la base para formular un plan de carrera o un programa de sucesión, que haga más visible el futuro éxito del liderazgo.

Los estudios anteriormente descritos forman la basa sobre la cual se realizará el trabajo profesional de graduación ya que se resalta la importancia que posee la evaluación del desempeño en las organizaciones. La evaluación del desempeño se encuentra asociada a los subsistemas de recursos humanos y, en muchos casos, brinda el punto de partida para trabajar con las áreas de oportunidad de los colaboradores y establecer las acciones que ayudarán a corregirlos.

En los estudios descritos con anterioridad se estableció la relación de la evaluación del desempeño con diversos subsistemas de recursos humanos, sin embargo, no se resaltó la relación que posee con compensaciones, siendo este subsistema uno de los más asociados en las organizaciones. Es común la relación que existe entre estos dos subsistemas, sin embargo, la evaluación brinda una serie de beneficios para diversos subsistemas.

La empresa se creó en 1990, sin embargo, el nombre actual de la organización, en Guatemala, nace en 2004, desarrollando y estableciendo el departamento de recursos humanos en el 2005. Su actividad principal es la venta de servicios masivos en donde el departamento brinda apoyo administrativo a más de 3000 personas, las cuales se encuentran divididas de la siguiente manera: 80% de sus ventas se da al consumidor final y el 20% es a negocios. Según el Ministerio de Trabajo de la República de Guatemala, se encuentra catalogada como una empresa multinacional contando con una planilla aproximada de 3000 colaboradores a enero 2019.

Actualmente la empresa ofrece servicios a nivel internacional en donde disputa una posición de liderazgo, en su segmento, del 92% de los mercados. La organización cuenta con altos estándares de gobierno corporativo y cumple estrictas prácticas de transparencia legal y financiera en todos los países en donde opera.

La organización posee una fuerte cultura que ha establecido en todos los colaboradores, generando un sentido de pertenencia, fortaleciendo valores como confiabilidad, simplicidad y un fuerte sentido de crecimiento que beneficia a los empleados y por consiguiente a la empresa.

La organización cuenta con diversidad de servicios que le permite ampliar su cartera de clientes, los cuales van enfocados desde el servicios residencial hasta empresas que han decidido mejorar su producción. En el 2019, contaba con más del 50% del mercado en Guatemala, situada como una organización innovadora y de constante crecimiento.

Debido a la importancia que la organización brinda a sus colaboradores y deseosos de conocer la satisfacción que poseían los empleados de pertenecer a una corporación internacional, participa en Great Place to Work quien es la autoridad global en alta confianza y cultura de alto rendimiento en el lugar de trabajo. Al obtener los primeros resultados observó que poseía áreas de oportunidad que le permitiría llegar a obtener mejores resultados en producción y en satisfacción. En el 2019, debido a los cambios que realizó, obtuvo uno de los primeros tres lugares, según el segmento al que pertenece, como resultado de un ambiente de trabajo pleno, feliz y motivado en donde el colaborador puede desarrollar sus competencias y generar una carrera de trabajo satisfactoria y objetiva.

La organización cuenta con ayuda social a través de fundaciones que permite a sus colaboradores participar, generando una cultura de apoyo y bienestar social. La empresa ayuda a escuelas y comunidades a obtener un crecimiento y mejorar sus condiciones.

Por más de tres décadas la organización ha obtenido un crecimiento constante, debido a sus fortalezas, reglamentos y desarrollo profesional.

Actualmente la organización cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, el cual ha sufrido modificaciones constantes para ajustarlo a los subsistemas de recursos humanos y aprovechar al máximo los resultados. A pesar, de que se inclinaba al subsistema de compensaciones, con el tiempo ha sufrido cambios aplicados a los subsistemas de recursos humanos de la organización. Los cambios se han realizado por el encargado del subsistema, con base a libros y experiencias.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada a la evaluación del sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos ubicada en el municipio de Guatemala en el departamento de Guatemala.

Al evaluar el sistema de evaluación del desempeño se podría hablar de una "Metaevaluación", a pesar de que el termino es utilizado para programas de formación, Stufflebeam & Shinkfield (1981) la definen como:

El proceso de diseñar, obtener y utilizar información descriptiva y de enjuiciamiento acerca de la utilidad, del valor práctico y de la adecuación ética y técnica de una evaluación, para guiarla y hacer público el informe de sus puntos débiles y fuertes. (p. sf)

Es decir que Stufflebeam & Shinkfield (1981) resaltan que es una evaluación para determinar si el proceso que se implementa es adecuado o detectar las áreas de oportunidad para erradicarlas y obtener el mayor provecho del proceso, es una evaluación de la evaluación.

Existen tres criterios principales de calidad, en la que se basa la Metaevaluación:

1. Rigor: métodos precisos, correctamente aplicados.
2. Valor: mérito, utilidad e importancia de los resultados de la evaluación.
3. Eficiencia: efectividad del diseño y proceso de evaluación (Schwandt & Halpern, 1988)

El sistema de evaluación del desempeño también es conocido como sistema de gestión del desempeño (SGD). Ferreira & Otley (2009) definen la SGD como:

Mecanismos, procesos, sistemas y estructuras que utilizan las organizaciones para controlar los objetivos clave y las metas planeadas por la administración, estos mecanismos ayudan al proceso de implementación de la estrategia y la gestión a través de la planificación, análisis, medición y control, impulsando de

esta manera factores como la motivación, la gestión amplia del entendimiento, el aprendizaje organizacional y el cambio (pp. 263–282).

En ambas definiciones describen la importancia que tiene la evaluación del desempeño en la organización, debido al aporte y estrecha relación que posee con los subsistemas de recursos humanos.

Las organizaciones se encuentran enfocadas en el alcance de la estrategia organizacional, sin embargo, deben gestionar un conjunto de procesos que les permitan integrar colaboradores que brinden un aporte significativo a los resultados. El proceso de recursos humanos integra los diversos subsistemas que, enlazados de forma eficiente, permitirá mantener una mejora continua en los colaboradores, siendo la evaluación del desempeño uno de los principales debido al aporte que brinda a los demás subsistemas.

2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño “constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa”. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014). Es una gestión básica de recursos humanos en las organizaciones actuales, utilizada para medir el nivel de desempeño de sus colaboradores y su aporte.

Werther, Davis y Guzmán, establecen que:

La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado. (2014, p. 216).

La evaluación del desempeño brinda un panorama al colaborador sobre sus resultados, le permite ver si se encuentran alineados al descriptor de puesto, brindando un esfuerzo colaborativo para alcanzar los objetivos del departamento, por consiguiente, el de la organización. Debido a la estrecha relación que posee la evaluación del desempeño con los subsistemas de recursos humanos, los autores, establecen que debería crear un seguimiento a los resultados, los cuales pueden ir desde acciones correctivas, como capacitaciones, sanciones, entre otras opciones, hasta estimulaciones, como compensaciones, planes de desarrollo, ascensos entre otros beneficios que incentivan el buen desempeño y continúen, los colaboradores, en una mejora continua.

2.1.1 Importancia de la evaluación del desempeño

El colaborador en las organizaciones se ha convertido en un factor relevante, debido a su aporte significativo en el alcance de objetivos, uno de los retos que presenta la empresa es identificar la contribución que cada colaborador brinda y aprovecharlo al máximo.

Por tal razón, es importante que cada organización cuente con un sistema de evaluación del desempeño, estructurada de forma eficiente para reconocer el desempeño de cada colaborador y que el supervisor o directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en su área de trabajo. Posteriormente, todo responsable debe brindar retroalimentación al colaborador para que tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurar de que al final del proceso no haya sorpresas, más bien, mejoras.

Los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática son:

- Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el colaborador.
- Reconoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrece a los empleados.

- Define, de forma efectiva y colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Registrar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, que permita tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Mejora la comunicación entre colaboradores, brindando un aporte significativo al ambiente laboral. (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 219)

Es recomendable que al evaluar los enfoques específicos para evaluar el desempeño de los empleados se tome en cuenta los elementos comunes.

Durante más de dos décadas se evaluó el impacto e importancia de la evaluación del desempeño resaltando autores como: BORNAN & MOTOWIDLO (1993), CONWAY (1999), SACKETT & DEVORE (2001), Segura (2007) y Alles (2009), permitiendo establecer un panorama más amplio de la evaluación del desempeño, su estructura, beneficios, tipos o ámbitos, los cuales pueden ser aplicados para cualquier organización y para cualquier trabajo. Entre los ámbitos o tipos de evaluación del desempeño se encuentra: el desempeño de tarea, el desempeño contextual (también conocido como cívico) y las conductas contraproductivas.

2.1.2 Desempeño de tarea

Es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Este tipo de desempeño se concreta en las tareas más relevantes de un puesto de trabajo, obtenidas mediante alguna técnica de análisis de puestos de trabajo. (BORNAN & MOTOWIDLO, 1993, pp. 71-98)

2.1.3 Desempeño Contextual

El desempeño contextual trata de variables moderadas referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal.

Los dos enfoques muestran la metodología de evaluación del desempeño de forma explícita. (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001, pp. 52-69).

2.1.4 Conducta Contraproduktiva

“Es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta”. (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001, pp. 52-69). A diferencia de los otros dos tipos de desempeño, la característica éste es que no es deseable, pero existente, siendo pertinente constarlo más que evaluarlo.

Basado en los aportes brindados anteriormente por los escritores sobre la evaluación del desempeño es posible deducir e intuir el tipo de evaluación que realiza la organización de productos masivos, ya que se basa, en evaluar las tareas que realizan los colaboradores, dichas evaluaciones las realiza el jefe inmediato brindando metas enfocadas en sus objetivos anuales alineadas a la planeación estratégica.

2.2 Tipos de Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para evaluar el rendimiento de los colaboradores en la organización, sin embargo, las mediciones de estos resultados pueden ser evaluados desde diversas perspectivas.

(Alles, 2017) establece que para evaluar el desempeño de los colaboradores se puede utilizar diversas herramientas.

Clases de evaluación del desempeño:

- **Evaluación del Desempeño Vertical, (90°)**, medición del desempeño realizada por el jefe o supervisor, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo ("Jefe del Jefe"). (Alles, 2009, p. 50)
- **Evaluación del Desempeño de 180°**, similar a evaluación de 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos. (Alles, 2009, p. 50)
- **Evaluación del Desempeño de 360°**, proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. (Alles, 2009, p. 50)

2.3 Subsistemas de Recursos Humanos

Un Sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras, del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, p. 216).

Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen las ventajas obtenidas con un, adecuado, proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- **Mejora el desempeño**, mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

- **Políticas de compensaciones**, las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basados en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación**, por lo general las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo**, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente que todavía no se ha aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional**, a realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, p. 216)

2.3.1 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC)

Chiavenato, I. (2006) establece que “la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente...” el desempeño de los colaboradores es la fuente de sustento de la organización, debido a ello medir el desempeño es fundamental, como establece Chiavenato al determinar que la detección de capacitación debe ser sustentada o alimentada por fuentes de información fiables y oportunas, debido a ello alinear la evaluación del desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación resultaría una estrategia efectiva y recomendable para toda organización.

Diagnosticar las áreas de oportunidad nos permite tener un panorama más amplio de las necesidades que presentan los colaboradores, las cuales son posible cubrir con capacitaciones.

Werther, Davis, & Guzmán establece “Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimentan en nuestro nuevo siglo” (2014, p. 183).

Para Werther, Davis, & Guzmán (2014, p. 183), existen ventajas que recibe al colaborador, las cuales son:

- **Ventajas para el individuo**

- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

- **Ventajas para la organización**

- Mantiene la competitividad
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral y la responsabilidad social
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen institucional
- Mejorar la relación jefes-subordinados
- Ayuda a preparar guías para el trabajo
- Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones de problemas
- Promueve el desarrollo del personal
- Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

- Ayuda a reducir los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

- **Ventajas para las relaciones humanas**
 - Mejora la comunicación individual y entre grupos
 - Ayuda a orientar a los nuevos empleados
 - Hace variables las políticas y reglamentos de la organización
 - Alimenta la cohesión de los grupos
 - Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo
 - Mejora la calidad del hábitat en la empresa

2.3.2 Compensación

También conocido como sueldos, salarios o prestaciones, Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen las compensaciones como:

El conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto representa (p. 244).

Werther, Davis, & Guzmán (2014, p. 245) establecen en su libro “Administración de recursos humanos” en su 7ma edición, que los objetivos de una eficaz administración de las compensaciones, son:

- **Incorporar personal calificado**, Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensaciones deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda que imperan en este. Sin embargo, en ocasiones se necesita

un incentivo adicional – una tasa más alta del paquete global de compensación – para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.

- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr igualdad interna, así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresados en la formula “igual retribución a igual función”, mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentar y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
- **Controlar los costos,** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones debe

considerar estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.

- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar para diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Los objetivos de las compensaciones se encuentran enfocados a contar con el mejor talento, aquel que le permita alcanzar los objetivos organizacionales, así como establecer una integración sostenible para superar las dificultades que presentarán en el futuro.

Debido a ello, la evaluación del desempeño brinda un apoyo al departamento de recursos humanos para determinar los colaboradores que recibirán un aumento salarial, obteniendo diversos resultados, ya que lograr aumentar la eficiencia de los colaboradores, alimentado el deseo de superación y mejora continua, reteniendo al personal calificado ya que se sentirá valorado y por último, hacer atractiva la organización para que el mejor talento desee incorporarse y ser parte de los beneficios que conlleva.

2.3.3 Carrera laboral

El colaborador al ingresar a la organización inicia su carrera laboral, el cual se va desarrollando con el transcurso de los años y los diversos puestos que ocupa. La carrera laboral está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014)

Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen:

Algunas personas ascienden gracias al azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y solo guardan la vaga esperanza de que “ya progresarán”. Otros planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables establecen metas determinadas. (p. 202)

Es importante tener en cuenta que el hecho de planear la carrera no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo constante. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro para lograr los objetivos que desean.

2.3.3.1 El departamento de recursos humanos y planeación de carrera

Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen que:

Las modernas estrategias corporativas deben disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de capital humano toma decisiones de ubicación, aplica técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional. (p. 204)

Werther, Davis, & Guzmán (2014) establecen que el plan de carrera es un proceso que, aplicado de forma eficiente, contiene diferentes ventajas, entre las que se pueden mencionar:

- **Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal**, debido a que ayuda a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.

- **Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción**, la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- **Facilita la ubicación internacional**, las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para determinar los empleados – y los puestos- que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- **Disminuye la tasa de rotación**, cuando los empleados perciben que hay interés en el desarrollo de sus carreras muestran mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonarla.
- **Satisface las necesidades psicológicas del empleado**, en razón de que sustituye la vega percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. (p.204)

2.4 Ciclo de desarrollo al aplicar el proceso de evaluación del desempeño y el diagnóstico de necesidades de capacitación.

El objetivo primordial de la investigación es la alineación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para diagnosticar las necesidades de capacitación. La organización ha contado por varios años con evaluaciones de desempeño que han permitido clasificar a los colaboradores para determinar si es conveniente aplicar un aumento de salario, evaluar el aporte mínimo en la filosofía empresarial y obtener oportunidad de crecimiento en un futuro cercano.

Es importante resaltar que, dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño, con respecto al colaborador, Chiavenato (2007) establece que se debe buscar la adecuación al puesto de trabajo, que le permita desempeñar sus funciones con eficiencia, sin embargo, la evaluación no cumple esta finalidad, al momento que solo es utilizada como herramienta para determinar en incremento salarial. Sin embargo, el diagnóstico de

necesidades de capacitación se fundamenta en la evaluación del desempeño para determinar los puntos que deben ser incluidos en las capacitaciones, con el objetivo de que, en futuras evaluaciones, el colaborador no reincida en las mismas áreas de oportunidad.

La alineación de la evaluación del desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación permitirá en la organización generar un proceso o plan de desarrollo en donde el colaborador tendrá oportunidad de mejorar en cada evaluación y alcanzar los estándares establecidos que brinden un aporte significativo a la filosofía empresarial, y contar con las habilidades o competencias necesarias para ser tomado en cuenta en futuras oportunidades de crecimiento, mantener una mejora continua y generar un plan de carrera.

Aporte de la evaluación del desempeño al diagnóstico de necesidades de capacitación.

Imagen 1, Ciclo de desarrollo del proceso de evaluación del desempeño y el DNC



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada sobre el sistema de evaluación del desempeño.

Al alinear la evaluación del desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación se genera un ciclo de crecimiento en los colaboradores, como establece Segura (2007) resaltando que la retroalimentación permite reorientar al colaborador para enfocarse en las áreas de oportunidad y potencial al colaborador. La evaluación del desempeño brinda resultados que deben ser analizados por el jefe inmediato, para tener un panorama más amplio del desempeño de sus colaboradores y así poder emprender acciones correctivas, si los resultados son negativos. Pero si el desempeño es satisfactorio o que excede lo esperado, debe ser estimulado.

Actualmente, la organización realiza evaluaciones del desempeño una vez al año con seguimiento trimestral, lo cual brinda resultados para determinar el incremento salarial en los colaboradores, necesidades de capacitación, planes de carrera y oportunidad de crecimiento. Al realizar la propuesta de análisis al subsistema, permitió tener un panorama más amplio de la aplicación y su relación con los subsistemas. Lo que permite identificando su aplicación efectiva o destacando las áreas de oportunidad.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la Metodología de investigación que explica a detalle el proceso que se realizó al evaluar el sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos ubicada en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala. El contenido del capítulo incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

La evaluación del desempeño es un sistema de recursos humanos que evalúa el nivel de rendimiento de los colaboradores, al poseer el parámetro de rendimiento de cada colaborador permite a la organización identificar las áreas de oportunidad y acciones de reconocimiento para impulsar la mejora continua, el inconveniente se presenta cuando las organizaciones no utilizan de forma efectiva los resultados que brinda la evaluación, lo que lleva a la especificación del problema planteado.

Debido a ello se consultará: ¿los resultados que brinda la evaluación del desempeño son utilizados para los subsistemas de recursos humanos o se inclinan a uno en especial? Para conocer su aplicación, en la práctica, se consultará ¿son divulgados los resultados de la evaluación del desempeño?, ¿existe un proceso estandarizado de aplicación de la evaluación del desempeño?, qué se utilice en toda la organización y, por último, se validará si ¿se cuenta con un proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño para evitar reincidir?

3.1.1 Especificación del problema

¿Son utilizados de forma eficiente los resultados que brinda la evaluación del desempeño para los subsistemas de recursos humanos?

3.2 Delimitación del problema

El trabajo se realizó en una organización de servicios masivos ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.1 Unidad de análisis

El estudio, se propuso realizar en el área de call center, con una población de 300 colaboradores, en la organización de servicios masivos ubicada en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala, sin embargo, debido a la situación que presenta el país por la pandemia COVID-19, las organizaciones se han visto en la necesidad de cerrar o reducir el personal, debido a ello hubo cambios en su mayoría, cambios que van desde trabajar en casa hasta suspender contratos de forma temporal.

La organización de servicios masivos no suspendió contratos, pero el 90% de sus colaboradores se encuentran realizando trabajo en casa, lo que ha provocado que el trabajo se complique y duplique. Debido a ello, la organización cambio la unidad de análisis, estableciendo que el departamento de Recursos Humanos es un área más accesible para apoyar en la encuesta de evaluación del desempeño, el departamento cuenta con una población de 49 colaboradores. Esta comprende el área Recursos humanos de una organización de servicios masivos, ubicada en Guatemala. Fue fundada en el año 2005, su actividad principal es la venta de servicios masivos. El departamento brinda apoyo administrativo a más de 3000 personas, las cuales se encuentran divididas de la siguiente manera: 80% de sus ventas se da al consumidor final y el 20% es a negocios. Según el Ministerio de Trabajo de la República de Guatemala, se encuentra catalogada como una empresa multinacional contando con una planilla aproximada de 3000 colaboradores a enero 2019.

3.2.2 Período histórico

En el estudio se encuentra información de los últimos 2 años de la empresa y se realizó durante el segundo semestre del año 2020.

3.2.3 Ámbito geográfico

La investigación se llevó a cabo en una organización de servicios masivos, con sede en el municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, que serán los guías hacia donde se quiere llevar la investigación y los resultados que se busca obtener.

3.3.1 Objetivo general

Evaluar el sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios masivos del municipio de Guatemala departamento de Guatemala y elaborar una propuesta de rediseño del sistema.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño y la efectividad de la retroalimentación
2. Evaluar el impacto de los resultados de la evaluación del desempeño con los subsistemas de recursos humanos y su aplicación
3. Elaborar una propuesta de rediseño de la evaluación de desempeño en una empresa de servicios masivos
4. Validar la propuesta con expertos y personal de la organización
5. Rediseñar la evaluación del desempeño que utiliza la empresa de servicios masivos.

3.4 Alcance del estudio

El enfoque de la investigación será de tipo descriptiva, ya que se procederá a indagar y recolectar información sobre el sistema actual de la evaluación del desempeño y su aporte a los subsistemas de recursos humanos, posteriormente se analizará y determinará la existencia de mejoras a dichos procesos.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se detallan a continuación:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- Fichas de información bibliográfica (incluye libros, revistas, folletos, diccionarios, periódicos y tesis) principalmente de fuentes de consulta para la presente investigación.
- Fichas de información electrónica, derivado del libre acceso al Internet, se puede obtener examinar cualquier tipo de material, evaluando que las fuentes sean fidedignas.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

- Encuesta en línea
En el presente estudio se utilizó un cuestionario estructurado, como lo establece Sheldon & Moore (1968) en su libro *Indicators of Social Change: Concepts and Measurements*. puntos que posteriormente fueron utilizados por Alonso, Bayarre, & Artilles (2004) en el artículo "Diseño de cuestionarios para recolección de datos". Se elaboró un formulario a través de la plataforma OneDrive el cual contaba con

una serie de preguntas relacionadas el tema de investigación, fue distribuida por el responsable de la evaluación del desempeño de la organización, la cual fue aplicada a los colaboradores de Recursos humanos.

- Entrevista con expertos

Profundizando el proceso de evaluación del desempeño, se realizó entrevistas con expertos en la materia para conocer a profundidad el tema

- Técnicas de observación

Para verificar el dominio del colaborador sobre el objetivo de la evaluación y al líder de equipo para determinar la formación a sus colaboradores para alcanzar los objetivos que persigue la evaluación.

Uno de los principales aportes que brinda la evaluación, es la alineación del desempeño de los colaboradores con los objetivos estratégicos y obtener dichos resultados depende en gran manera del instrumento que se utilice. De igual importancia es contar con las herramientas de medición que permita identificar si la evaluación del desempeño aplicada en la organización de Servicios Masivos se encuentra estructurada de forma eficiente y bajo los lineamientos requeridos.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

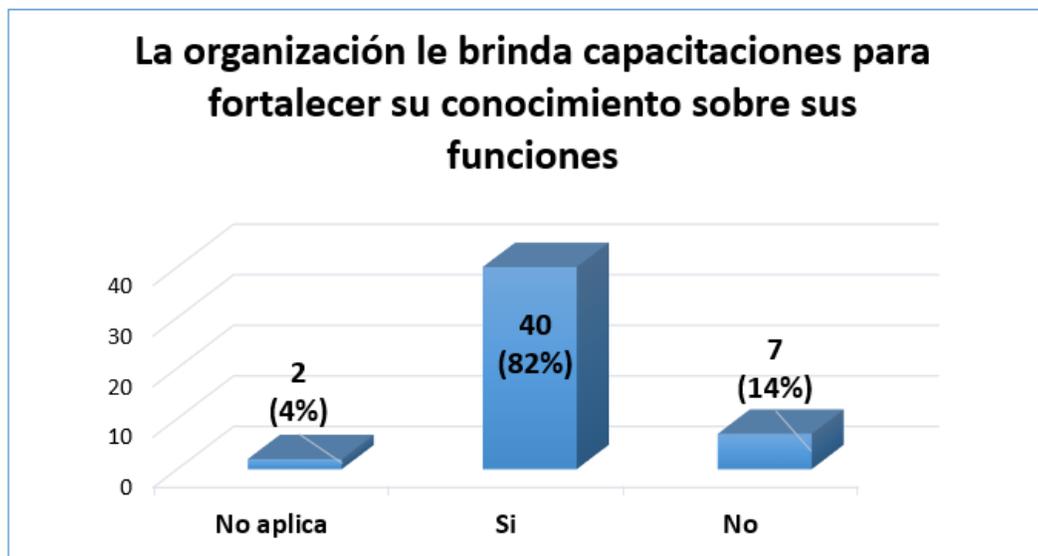
A continuación, se hace una descripción de la unidad de análisis y exposición de los hallazgos en la investigación con base a la metodología descrita con anterioridad. Después de aplicar el instrumento creado para realizar el estudio, se procedió a recopilar los datos para el análisis respectivo. Posteriormente, se procedió a la interpretación de los resultados, la cual se encuentra alineada a los objetivos planteados, siendo esta fase la parte principal del trabajo profesional de graduación.

Dentro de la descripción y verificación de los objetivos establecidos, se encuentran algunos hallazgos relacionados a los temas, los cuales serán de utilidad para fundamentar las conclusiones.

4.1 Alineación de la evaluación del desempeño con el diagnóstico de necesidades de capacitación y compensaciones

En el análisis realizado a la organización de servicios masivos se detectó los siguientes resultados con respecto a las capacitaciones:

Gráfica 1, La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se observa en la gráfica 1, el 82% (40) de los colaboradores reciben capacitaciones para fortalecer sus conocimientos sobre las funciones que desempeñan, lo que significa que la organización reconoce el valor que poseen las capacitaciones para mejorar la productividad de todo colaborador, el 14% (7) de los colaboradores indican que no reciben capacitación asociada a sus funciones y el 4% (2) no aplica.

Al profundizar en los resultados es posible observar que el 4% de los colaboradores (dos personas) no respondieron la pregunta ¿La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?, al compararlo con la siguiente pregunta ¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?, se obtienen los siguientes datos:

Con respecto al 14% (Gráfica 1) de los colaboradores que indican no recibir capacitación, al realizar el análisis con respecto al seguimiento que brindan los jefes inmediatos se puede observar que el 100% de los casos no cuentan con un Plan Individual de

Desarrollo (PID) dato que se encuentran en la base recopilada por el instrumento (formulario), cuya información se analizará más adelante.

Tabla 1, Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización

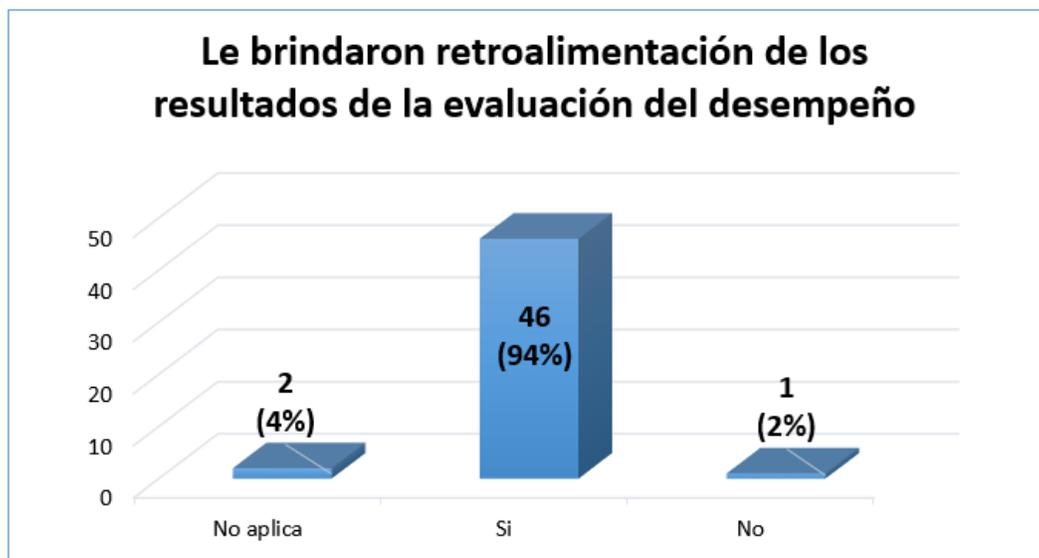
Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización	Cantidad	Porcentaje
Si	47	96%
No	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la tabla 1, el 4% de los colaboradores que indican que no reciben capacitación corresponden al porcentaje de las personas que aún no se les ha aplicado la evaluación del desempeño. Dato que es confirmado al realizar el análisis en la base de datos recopilada por el instrumento (formulario).

La evaluación del desempeño es un instrumento de medición efectivo para mejorar el desempeño, pero todo instrumento es ineficiente si no se brinda la retroalimentación y seguimiento apropiado, al evaluar los datos sobre la retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño, respondieron:

Gráfica 2, Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la gráfica 2, el 94% (46) de los colaboradores indican que recibieron retroalimentación por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, lo que muestra que el proceso de evaluación de desempeño se cumple desde la aplicación hasta su retroalimentación final.

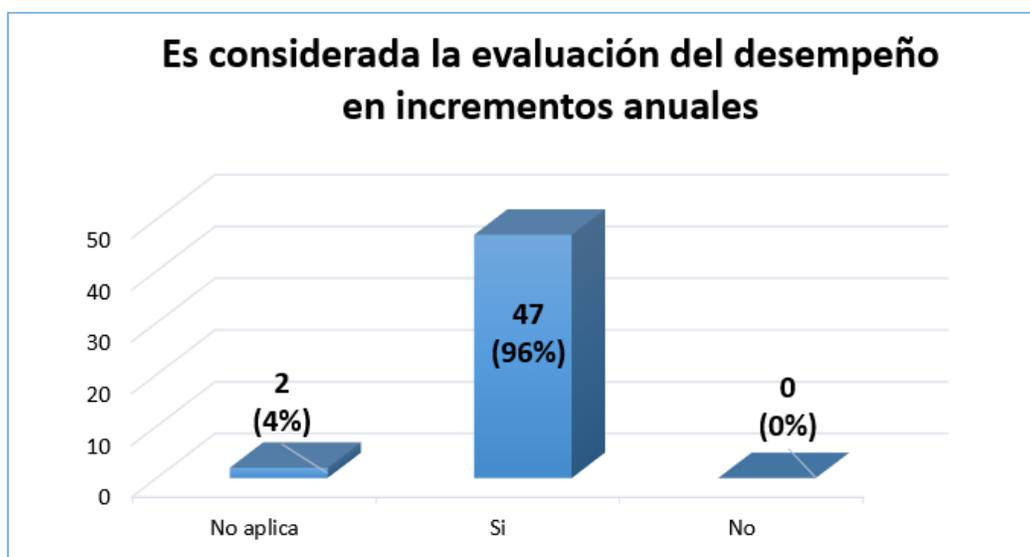
Únicamente el 4% (2) de los colaboradores no aplican, valor que corresponde a las personas que no respondieron debido a que aún no se les ha aplicado la evaluación del desempeño, dato que puede ser confirmado en la tabla 1. Y únicamente el 2% (1) de los colaboradores indica que no recibe retroalimentación de los resultados de la evaluación

Al analizar la evaluación del desempeño con el subsistema de compensaciones, se detecta una estrecha relación, al grado que varios autores establecen que se debe tener precaución, de no enfocar los resultados únicamente a un subsistema (Segura, 2007), sin embargo, la aplicación de un proceso efectivo de evaluación del desempeño podría

ser una fuente primordial para determinar el incremento anual de los colaboradores, ya que los bajos resultados, primordialmente, pueden ser tomados en cuenta para el proceso de capacitación, así como un resultado eficiente o sobresaliente puede ser tomado en cuenta para un incremento anual.

En la organización de servicios masivos, se validó la estrecha relación entre evaluación del desempeño y compensaciones, obteniendo los siguientes datos:

Gráfica 3, Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar el 100% (47) de los colaboradores que respondieron indican que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a compensaciones, es decir, que los resultados obtenidos en la evaluación son considerados para determinar el incremento salarial en el siguiente año.

El instrumento de evaluación del desempeño que se planteó para ser aplicado en la organización de servicios masivos, poseía preguntas específicas que permitían profundizar sobre la aplicación de la evaluación del desempeño con las compensaciones, su efectividad y su utilización en años anteriores, sin embargo, debido a la situación que presenta Guatemala con respecto a la pandemia COVID-19 y que muchas organizaciones se han visto en la necesidad de cerrar sus instalaciones, se acordó con él encargado de la evaluación del desempeño de la organización, no realizar preguntas que fueran susceptibles y despertaran sentimientos negativos hacia la organización. Así como evitar preguntas que se consideraban inapropiadas y podían sesgar las respuestas.

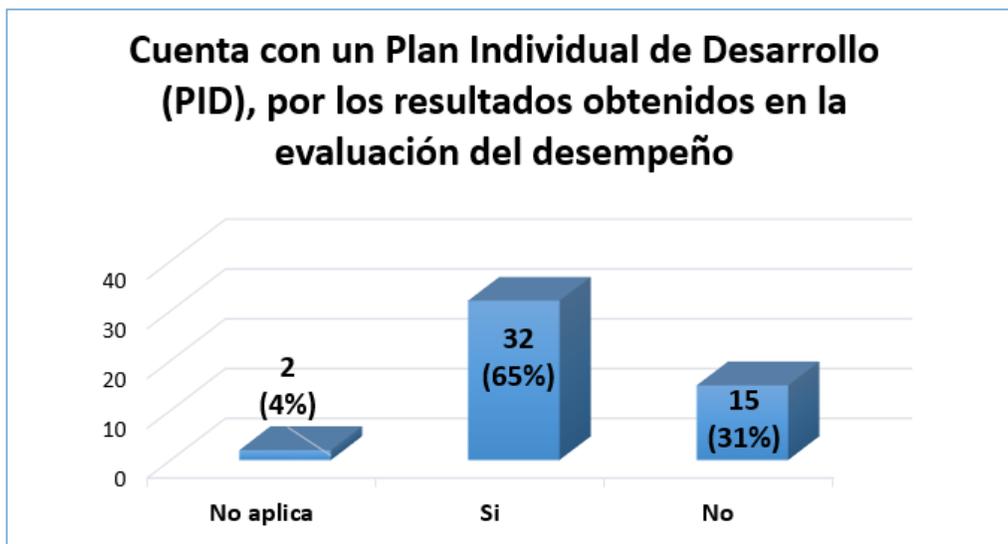
El cuestionario que se propuso al encargado de la empresa de servicios masivos se encuentra como anexo 2.

4.2 Sistema de evaluación de desempeño y su relación con planeación y desarrollo laboral

Contar con personal eficiente, que realice las funciones establecidas en su puesto de trabajo, mostrando constantemente iniciativa en nuevos proyectos, resaltando las áreas de oportunidad e invierta en su desarrollo, es uno de los principales objetivos de las organizaciones. Aunque, son muchas características en un solo colaborador, existen colaboradores que tienen en mente un objetivo desde que entran a la organización y cuando encuentran una empresa que evalúan el desempeño, brinda retroalimentación para mantener una conste mejora y esta se encuentra alineada a un plan de desarrollo, logrando despertar en él la esperanza de forjar una carrera.

En la organización de servicios masivos, se valida la relación que existe entre evaluación del desempeño con planeación y desarrollo laboral, obteniendo los siguientes datos:

Gráfica 4, Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño



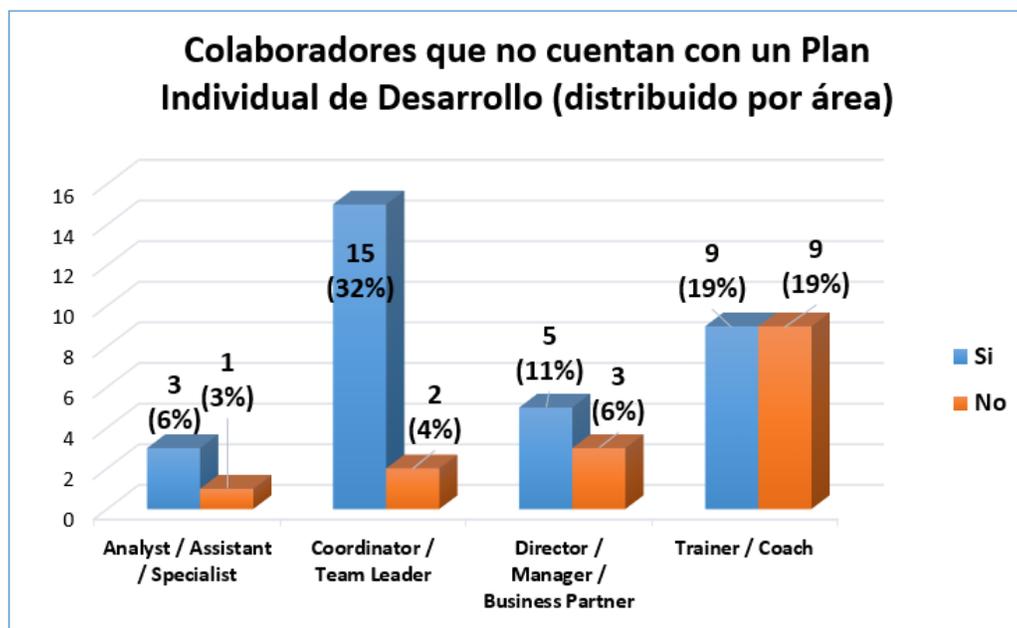
Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la gráfica 4, el 65% (32) de los colaboradores indican que si cuentan con un Plan Individual de Desarrollo (PID) el cual se encuentra alineado a la evaluación del desempeño, es decir, después de obtener el resultado de la evaluación del desempeño los colaboradores se encuentran en un proceso de desarrollo que les permite mejorar su rendimiento y poder optar a otro puesto de trabajo orientado a su desarrollo.

Sin embargo, el 31% (15) de los colaboradores indican no contar con un Plan de Desarrollo Individual (PID), es decir, que no está establecido un plan de acción después de los resultados obtenidos en la evaluación. Al realizar el análisis de la base de datos se observa que el 100% de los colaboradores que no cuentan con un PDI, si fueron retroalimentados sobre sus resultados en la evaluación y el 66% (10) de los 15 colaboradores si reciben capacitaciones para reforzar sus conocimientos y mejorar su desempeño, pero no un plan estructurado de desarrollo que los oriente a mejorar sus resultados y los guíe hacia un puesto específico.

Al realizar el análisis de los datos brindados anteriormente se puede observar un área de oportunidad, debido a ello se realiza el análisis por área, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 5, Colaboradores que no cuentan con un Plan Individual de Desarrollo (distribuido por área)

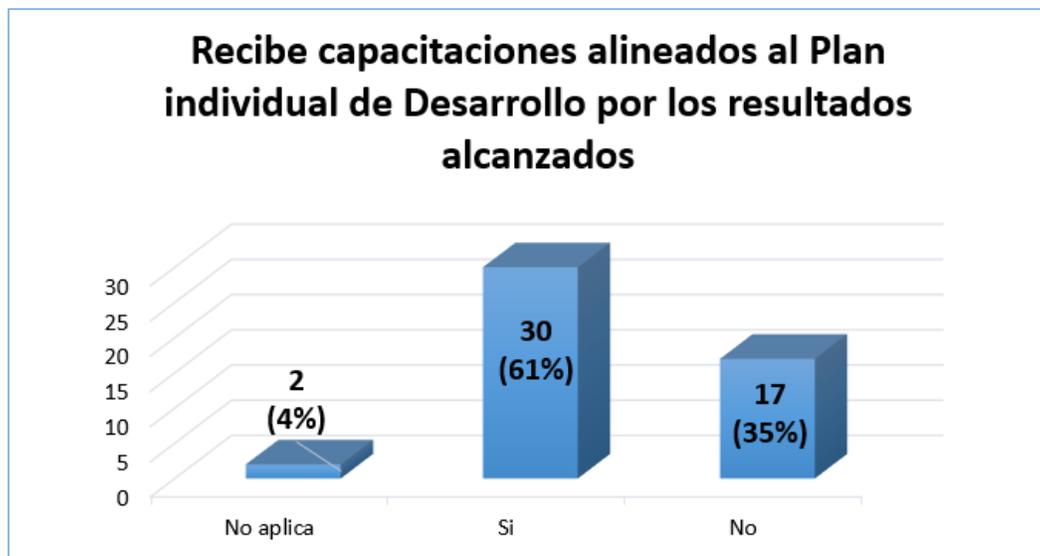


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se puede observar en la gráfica 5, que en los diferentes puestos de trabajo existe uno o más colaboradores que no cuentan con un PID, sin embargo, el puesto que resalta es “Trainer / Coach” con el 60% (9) de los 15 colaboradores. Siendo un dato relevante para establecer acciones correctivas y así evitar complicaciones futuras.

Continuando con el PID se analiza la siguiente pregunta:

Gráfica 6, Recibe capacitaciones alineados al Plan individual de Desarrollo por los resultados alcanzados

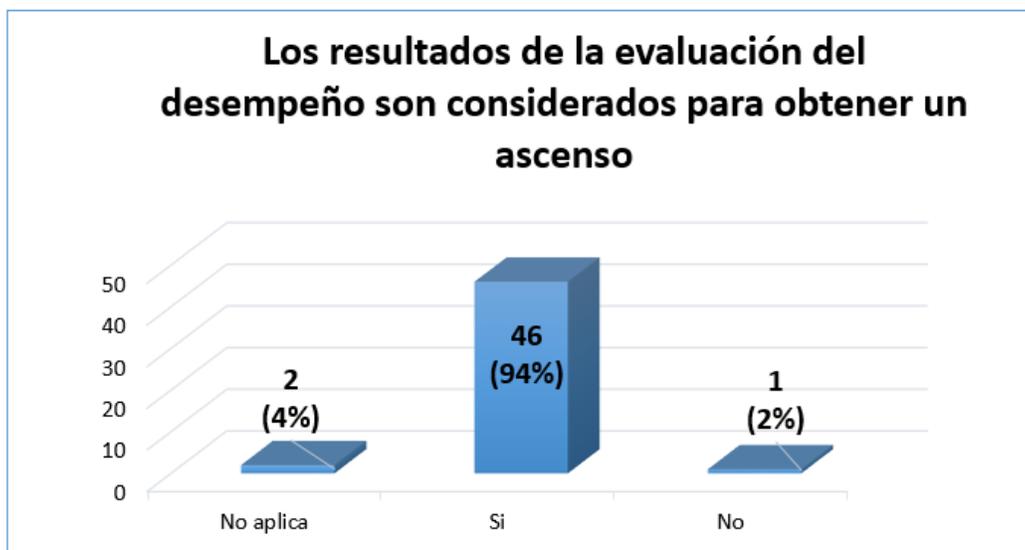


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

En la gráfica 4 se observó que el 65% (32) de los colaboradores cuentan con un PID por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, pero la gráfica 6 muestra que únicamente el 61% (30) de los colaboradores recibe seguimiento del plan de desarrollo establecido. Se incrementa a un 35% (17) la cantidad de colaboradores que no cuentan o no reciben seguimiento con un plan individual de desarrollo.

Para tener un panorama más amplio del desarrollo del colaborador, se evaluará las oportunidades de crecimiento en la organización, debido a ello se analizan las siguientes preguntas:

Gráfica 7, Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso

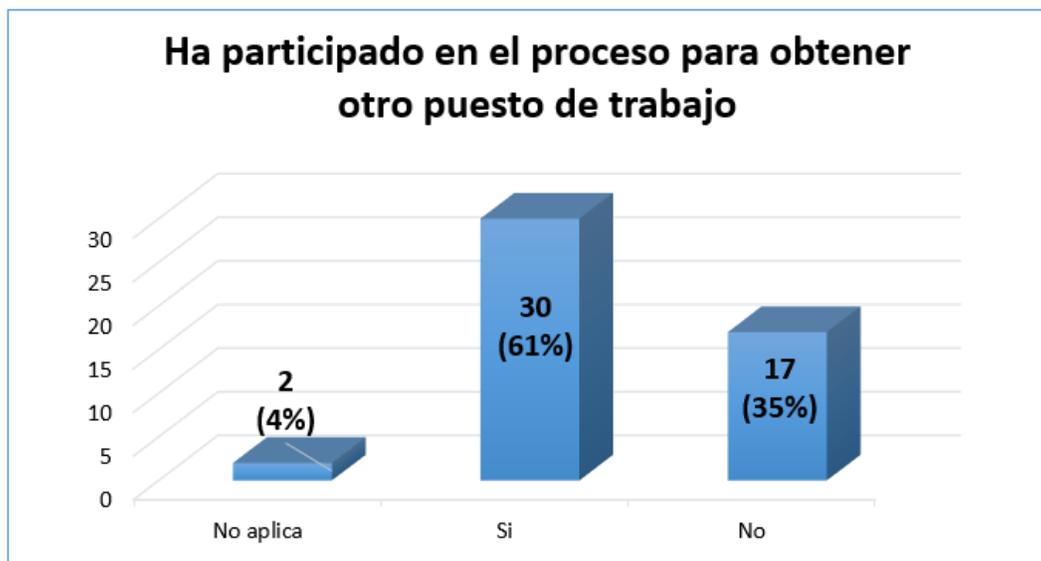


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se puede observar en la gráfica 7, que el 94% (46) de los colaboradores coinciden que los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para poder aplicar a otro puesto de trabajo, únicamente una persona, lo que corresponde al 2%, comenta que no son tomados en cuenta para poder optar a otro puesto y el 4% (2) no responden.

Así mismo, se evaluará el porcentaje de colaboradores que han aplicado a otro puesto de trabajo:

Gráfica 8, Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo

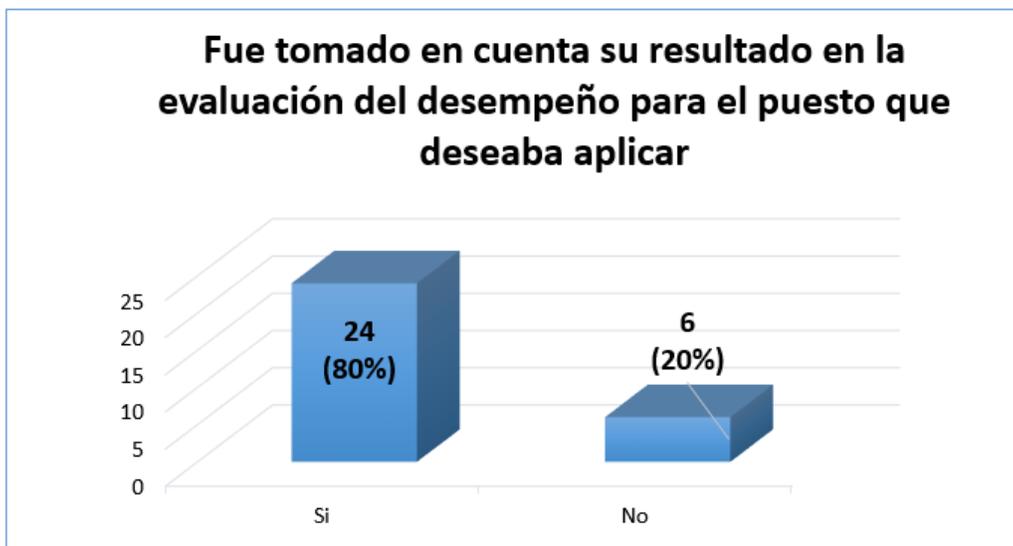


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

El 61% (30) de los colaboradores ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo, mientras que el 35% (17) de los colaboradores no ha participado en ningún proceso de ascenso o traslado dentro de la organización y el 4% (2) de colaboradores, restante, no respondió.

Para identificar si el proceso de evaluación del desempeño fue tomado en cuenta en las personas que aplicaron al proceso, se realizó la siguiente pregunta:

Gráfica 9, Fue tomado en cuenta su resultado en la evaluación del desempeño para el puesto que deseaba aplicar



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la gráfica 9, el 80% (24) de los colaboradores que participaron en el proceso para obtener otro puesto de trabajo, considera que, si fue tomado en cuenta el resultado de evaluación del desempeño, mientras que el 20% (6) de los colaboradores considera que, durante su proceso en la aplicación a un nuevo puesto de trabajo, no fue tomado en cuenta los resultados de la evaluación.

Lo que es posible identificar en la organización de servicios masivos es la estabilidad que poseen los colaboradores, debido a que conservan su puesto de trabajo durante muchos años, como se puede observar a continuación:

Gráfica 10, Antigüedad en la organización

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

La empresa de servicios masivos es una organización que brinda estabilidad a sus colaboradores, debido a que al realizar el cálculo del promedio de años que tienen los colaboradores del departamento de recursos humanos es de 7.5 años, resultado alto debido a que el mayor porcentaje de empleados tienen más de 7 años. Dato que se puede observar en la gráfica 10, porque el 10% (5) de los colaboradores tienen 1 año o menos de haber ingresado, el 18% (9) de los colaboradores cuentan con 1 a 3 años de haber ingresado, los datos comienzan a aumentar al evaluar de 4 a 6 años de antigüedad obteniendo un 27% (13) de los colaboradores, valor que casi se duplica al evaluar los colaboradores que tienen más de 7 años en la organización, obteniendo un 42% (22) del total de colaboradores.

Se puede observar que la organización invierte en su personal al brindarle capacitaciones y proporciona estabilidad laboral, lo que permite generar una carrera laboral.

4.3 Sistema de evaluación de desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos

Contar con un sistema de evaluación de desempeño es el punto de partida para enriquecer los subsistemas de recursos humanos, ya que brinda áreas de oportunidad para mejorarlos o listar los colaboradores que pueden ser reconocidos por su óptimo desempeño y lleguen a ocupar puestos claves para el beneficio de la organización.

Con base a esta descripción se realizará las siguientes preguntas:

Como se pudo observar en la tabla 1, el 96% (47) de los colaboradores se les aplica el proceso de evaluación del desempeño, mientras que únicamente el 4% (2) de los colaboradores no aplican al proceso, al analizar los resultados se observa que la evaluación del desempeño se aplica a personas que cuenten con más de 6 meses de antigüedad en la organización y que se encuentren en planilla, datos que son relevantes mencionar debido a que las dos personas se encuentran dentro de las restricciones mencionadas.

Al profundizar en la evaluación del desempeño se puede observar que el proceso es informado a todos los colaboradores de la organización como muestra la siguiente tabla:

Tabla 2, Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño

Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño	Cantidad	Porcentaje
Sí	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

El 100% de los colaboradores conocen el objetivo de la evaluación y su relación con los subsistemas de recursos humanos, posterior a informar el proceso de evaluación del desempeño y ser aplicada, se procede con la respectiva retroalimentación de los

resultados obtenidos. Datos que podemos observar en la gráfica 2, en donde observamos que el 94% de los colaboradores es retroalimentado.

Concluyendo que el proceso de evaluación es informado de forma eficiente, es aplicado al total de colaboradores que se encuentran dentro de los requisitos y retroalimentado para concluir el proceso de forma efectiva. Sin embargo, es fuente de información para otros subsistemas de recursos humanos, como observaremos a continuación:

- **Alineada a la estrategia organizacional:**

Tabla 3, La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional

La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
Si	46	94%
No	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se puede observar en la tabla 3, que el 94% (46) de los colaboradores reconoce que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a la estrategia organizacional, es decir, los parámetros evaluados se basan en los objetivos que planea alcanzar la empresa de servicios masivos. El 4% (2) de los colaboradores no aplica y únicamente el 2% (1) de los colaboradores considera que la evaluación del desempeño no se encuentra alineada a la estrategia.

- **Alineado a un plan de desarrollo y ascensos**

Tabla 4, Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PDI), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
Si	32	65%
No	15	31%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

A pesar, de que únicamente el 65% (32) de los colaboradores cuenta con un plan individual de desarrollo, los colaboradores reconocen que debería de implementarse el plan de capacitación para mejorar los resultados, reconociendo la relación de los subsistemas. Adicional, un 20% de los colaboradores que no cuentan con un plan individual de capacitación, afirman recibir capacitaciones a través de los siguientes medios.

Tabla 5, Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones

Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones	Cantidad	Porcentaje
Jefe inmediato	1	2%
Jefe inmediato y Unidad de talento y desarrollo	1	2%
Jefe inmediato, Unidad de talento y desarrollo, Consultores externos y E-Learning	1	2%
Jefe inmediato, Unidad de talento y desarrollo y E-Learning	2	4%
Jefe inmediato y E-Learning;	1	2%
Unidad de talento y desarrollo	2	4%
Unidad de talento y desarrollo y Otras fuentes	1	2%
E-Learning	1	2%
Total	10	20%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como muestra en la tabla 5, el 20% de los colaboradores reciben capacitación, lo cual ayuda en su crecimiento laboral. De igual manera la evaluación del desempeño influye directamente en los ascensos, como lo podemos observar a continuación:

Tabla 6, Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso

Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
Si	46	94%
No	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la tabla 6, el 96% de los colaboradores reconocen que la evaluación del desempeño se encuentra alineada al ascenso, es decir, al obtener un resultado positivo, el colaborador es tomado en cuenta para optar a otro puesto de trabajo.

- **Alineado a Compensaciones**

Tabla 7, Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales

Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
Si	47	96%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la tabla 7, el 96% de los colaboradores reconocen que la evaluación del desempeño se encuentra alineada a compensaciones, es decir, al obtener un resultado positivo, el colaborador recibe un incremento salarial el año siguiente.

4.4 Beneficios de la correcta relación de la evaluación del desempeño y los subsistemas de recursos humanos

Como se puede observar en los capítulos anteriores la evaluación del desempeño es un subsistema de recursos humanos que enriquece a los demás subsistemas, por el hecho que es una alarma de detección de áreas de oportunidad, una evaluación realizada en tiempo permitirá a la organización tomar medidas correctivas que le permitan alcanzar

los objetivos organizacionales y ser competitiva, de igual manera la evaluación del desempeño le cuenta con diversos beneficios para el colaborador y la organización.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es brindar seguimiento a sus colaboradores e identificar los colaboradores que obtienen datos sobresalientes e identificar los que necesitan acciones enfocadas a mejorar. En las gráficas y tablas descritas anteriormente se puede observar que los colaboradores han sido evaluados y retroalimentados por los resultados obtenidos.

Tabla 8, Quiénes participaron en su evaluación del desempeño

Quiénes participaron en su evaluación del desempeño	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
Únicamente, el Jefe inmediato	41	84%
Jefe inmediato actual y Jefe inmediato anterior	3	6%
Jefe inmediato y el superior al Jefe inmediato	3	6%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar 49 personas fueron encuestadas, de las cuales únicamente 47 personas fueron evaluadas y retroalimentadas, lo que nos muestra que el 100% de los colaboradores fueron evaluados por su jefe inmediato superior. Dato que nos muestra identificar que la aplicación de la evaluación se encuentra alineada a la descripción de Werther William, Davis Keith y Guzmán Martha en su libro Administración de Recursos Humanos publicado en el 2014.

Resaltando la idea de aplicar en más de una ocasión la evaluación para brindarle la oportunidad, al colaborador, de corregir las áreas de oportunidad.

A continuación, se observa los siguientes datos:

Tabla 9, Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado

Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
1	7	14%
2	9	18%
3	3	6%
Más de 3 evaluaciones	28	57%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como se puede observar en la tabla 9, el 81% (40) de los colaboradores cuenta con más de una evaluación del desempeño, es decir, el mayor porcentaje de los colaboradores han pasado por un proceso de evaluación del desempeño y continúan en la organización cumpliendo con sus funciones, la organización de servicios masivos, establece que al obtener un resultado deficiente o con áreas de oportunidad, se debe brindar un plan individual de desarrollo para corregir los resultados futuros, así como recibir capacitaciones constantes enfocadas a las funciones que realiza para poder ser evaluado en un futuro y mejorar los resultados.

Para comprender de mejor manera los resultados de las personas que cuentan con dos o más evaluaciones, analizaremos a detalla esta muestra (40 colaborares):

Tabla 10, Cuál fue el último resultado obtenido en la evaluación del desempeño

Cuál fue el último resultado obtenido en la evaluación del desempeño	Cumple	Excede	Excede Excepcionalmente	Total
Analyst (Analista)/ Assistant (Asistente) / Specialist (Especialista)	2	2		4
Coordinator (Coordinador) / Team Leader (líder de equipo)		10	4	14
Director / Manager (Gerente) / Business Partner (Socio de negocios)		4	4	8
Trainer (entrenador) / Coach (entrenador)	2	12		14
Total	4	28	8	40

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos recopilados en el formulario de medición de evaluación del desempeño, aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Como podemos observar en la tabla 10, se cumple lo que establece (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) en su libro Administración de Recursos Humanos, debido a que la muestra analizada es un total de 40 colaboradores, los cuales cuentan con 2 o más evaluaciones del desempeño y cómo podemos observar ninguno se encuentra en un rango deficiente o improductivo, tomando la base utilizada por la organización de servicios masivos, ningún colaborador se encuentre entre los siguientes resultados: No cumple o cumple parcialmente, los cuales son considerados como valores negativos.

Vemos en la tabla 10, que únicamente 4 colaboradores se encuentran en el parámetro “cumple”, 28 colaboradores se encuentran en el parámetro “Excede”, cuya ponderación es considerada como un dato sobresaliente, el cual se hace acreedor de un incremento salarial y oportunidad de crecimiento. Y 8 colaboradores se encuentran en “Excede Excepcionalmente” el cual es considerado como el máximo valor que un colaborador puede obtener por un periodo de desempeño excepcional.

CONCLUSIONES

1. La organización cuenta con un lineamiento estandarizado para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño y es de conocimiento de todos los colaboradores del departamento de recursos humanos debido a que se completa el proceso, desde su aplicación hasta la retroalimentación.
2. El sistema de evaluación del desempeño es una fuente primaria de información para diversos subsistemas de recursos humanos, entre los que se puede destacar, diagnóstico de necesidades de capacitación, compensaciones, plan de desarrollo, plan de carrera, y oportunidad de crecimiento, dicho sistema se encuentra estructurado de forma efectiva ya que, al encuestar al personal de recursos humanos de la organización de servicios masivos, indican que conocen el objetivo de la evaluación del desempeño.
3. El sistema de evaluación del desempeño brinda retroalimentación sobre las áreas de oportunidad de cada colaborador en la organización, sin embargo, dicha información no es utilizada en todo el departamento de recursos humanos de la organización de servicios masivos, debido a que un 31% (15 colaboradores de una población de 49) no cuenta con un plan individual de desarrollo, lo alarmante es que el mayor porcentaje se encuentra en el puesto "Trainer / Coach" con el 60% de los casos (9 colaboradores).
4. Al encuestar al personal del departamento de recursos humanos un 14% indican que no reciben capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones, sin embargo, el 96% de los colaboradores indican que, si son retroalimentados sobre los resultados en la evaluación del desempeño, la cual se encuentra enfocada en la tarea y la imparte el jefe inmediato, lo que significa que si reciben capacitación para fortalecer sus conocimientos.
5. Los resultados de la evaluación del desempeño son tomados en cuenta en el proceso de ascenso, al grado que, en las convocatorias internas, tienen como característica, que será tomado en cuenta el resultado de la evaluación del 2019,

sin embargo, no se aplicó en todos los procesos de ascenso, debido a que un 20% (6) de los colaboradores indican que fue tomado en cuenta en su proceso.

6. La evaluación del desempeño es un subsistema de recursos humanos que se encuentra alineada a la estrategia organizacional, y guarda una estrecha relación con las compensaciones, diagnóstico de necesidades de capacitación y oportunidad para mejorar los resultados, lo que permite formar colaboradores orientados hacia el objetivo principal, motivados, corregir las áreas de oportunidad, y obtener resultados sobresalientes.
7. Al analizar el sistema de evaluación del desempeño se determina que el proceso que implementa la organización, de servicios masivos es efectivo, se encuentra alineado a los subsistemas de recursos humanos, debido a ello, no se propone un rediseño en el proceso de evaluación, únicamente recomendaciones para trabajar en las áreas de oportunidad, las cuales son mínimas. Sin embargo, se realiza una propuesta de rediseño del sistema informativo de evaluación del desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos el cual se encuentra en el anexo 4.

RECOMENDACIONES

1. El sistema de evaluación del desempeño es efectivo en la organización de servicios masivos, sin embargo, existe un 4% de colaboradores que recibieron retroalimentación de los resultados obtenidos, se recomienda tomar en cuenta los resultados obtenidos en el estudio identificar las áreas de oportunidad y erradicarlas.
2. Se recomienda implementar refuerzos, constantes, a los colaboradores para que estén informados de la efectividad de la evaluación del desempeño con los subsistemas de recursos humanos.
3. Se recomienda implementar un refuerzo sobre el Plan Individual de Desarrollo (PID) a toda la organización para resaltar su aplicabilidad, beneficios, e impacto positivo que genera a la organización y realizar supervisiones periódicas sobre su aplicabilidad, iniciando con el puesto "Trainer / Coach" debido a que representan el 31 % (15) de los colaboradores, siendo el puesto más afectado.
4. La organización brinda capacitaciones constantes para fortalecer el conocimiento de los colaboradores sobre sus funciones, sin embargo, no se encuentran aplicadas a todo el departamento, debido a ello se recomienda crear un registro electrónico el cual será alimentado de forma constante por el colaborador, dicho registro deberá informar, de forma periódica (cada mes), la cantidad de capacitaciones que han recibido sus colaboradores, en caso contrario crear solicitudes de capacitaciones para la unidad de talento y desarrollo quienes podrán gestionar capacitaciones en línea a través de la plataforma E-learning, consultores externos o refuerzos del jefe inmediato.
5. A pesar, de que los resultados de la evaluación del desempeño son tomados en cuenta para obtener un ascenso, en la encuesta realizada se pudo observar que el 20% (6) de los colaboradores que aplicaron a un puesto, indican que no fue tomado en cuenta. Se recomienda identificar las razones por las cuales no fue

tomado en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño y corregir los procesos o bien, informar al personal las restricciones que posee.

6. Realizar un diagnóstico sobre el sistema informático que registra el proceso de evaluación del desempeño para detectar las áreas de oportunidad y elaborar un plan de acción correctivo, el cual permita estandarizar el proceso. Adicional, se realiza una propuesta de mejora en donde se detalla el lineamiento y su relación con los subsistemas de recursos humanos para contrarrestar las áreas de oportunidad detectadas en el trabajo profesional de graduación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias*. México: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por Competencias: Estrategia. Desarrollo del personal. Evaluación 360 grados*. México: Granica.
- Bollmann, C. C. (2017). *Alineamiento de los Procesos de: Evaluación del Desempeño y detección de necesidades de Capacitación, en una empresa del Rubro de Energía Renovable*. Chile: Universidad de Postgrado Economía y Negocios.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 52-69.
- BORNAN, W., & MOTOWIDLO, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación del Desempeño, Desempeño por Competencias*. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Castro, A., Palonio, A., Quiñonez, A., Landa, J., & De los Santos, V. (2007). *Evaluación del desempeño para la Empresa de Transporte Aerocondor, Trabajo Aplicativo Final*. Perú: Master Europeo.
- CHIAVECCI, M. C. (2008). *Evaluación de Desempeño*. Argentina: Mendoza, Serie Cuadernos Administración No. 143.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CONWAY, J. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 3-13.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 263–282.
- HARPER y ROW. (1982). *Encyclopedia of Manegement*. Citado por: CHIAVACCI, Maria C.
- Letrán, L. S. (2007). *Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales*. Guatemala: Imprecol.
- Letrán, L. S. (2007). *Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales*. Guatemala: Imprecol.
- Longenecker, C., Jaccoud, A., Sims, H., & Gioia, D. (1992). Quantitative and Qualitative Investigations of Affect in Executive Judgment. *Applied Psychology*, 21-41. doi:10.1111/j.1464-0597.1992.tb00684.x
- Montoya, C. A. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión del Futuro 11 (1)*, p. sf. Retrieved from EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Personnel selection in organizations*. (1993). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial. S.A. de C.V.
- SACKETT, P., & DEVORE, C. (2001). Counterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 145-164.
- Schwandt, T.A. y Halpern, E.S., (1988), Linking Auditing and Metaevaluation, Newbury Park: Sage. Weiss, C.H., (1991), "Evaluation Research in the Political Context" en M.W. McLoughlin y D.C.

- Phillips, eds., *Evaluation in Education: A Quarter Century*, Chicago: University of Chicago Press.
- Sheldon, E., & Moore, W. (1968). *Indicators of Social Change: Concepts and Measurements*. Estados Unidos: Russell Sage Foundation.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de persona*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J., (1981), "Meta-Evaluation: Concepts, Standards and Uses" en
- R. Berk., ed., *Educational Evaluation Methodology: The State of the Art*, Johns Hopkins - (1987), *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*, Madrid: Paidós/MEC.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

E-grafía

Alonso, R., Bayarre, H., & Artilles, L. (2004). *Construcción de un instrumento para medir la satisfacción personal en mujeres de mediana edad*. Retrieved from Revista Cubana de Salud Pública: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000200006

Díaz, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L., & Rosales Sánchez, C. (Mayo-Agosto de 2014). *Papeles del Psicólogo*. Obtenido de Papeles del Psicólogo: <http://www.papelesdelpsicologo.es/>

Montoya, C. A. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión del Futuro 11 (1)*, p. sf. Retrieved from EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

ANEXOS

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Categorización o dimensiones	Nivel de medición	Indicador
Evaluación del desempeño	Evaluación de desempeño , Es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados... procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. (EBEP, 2007)	Evaluación del desempeño, Subsistemas de recursos humanos Diagnóstico de necesidades de capacitación y Compensaciones)	Ordinal Numérica	Encuesta estructurada

Fuente: Operacionalización de variables, plan de investigación.

Anexo 2**Formulario de Medición de Evaluación del Desempeño**

Se presenta ante el encargado de recursos humanos la propuesta del formulario que evaluara el sistema de la evaluación del desempeño en la organización, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Medición de Evaluación del Desempeño

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de brindar un panorama más amplio sobre la utilidad de la evaluación del desempeño en la organización, los datos serán utilizados para elaborar el Trabajo de Graduación de Maestría en RRHH.

La información proporcionada será para fines educativos y todos los datos proporcionados serán totalmente confidenciales. Su opinión es muy valiosa, agradeceríamos que exprese su opinión abiertamente en este cuestionario.

1. Nombres:

Ingrese ambos nombres: Ejemplo, Carlos Alfonso

2. Apellidos:

Ingrese ambos nombres: Ejemplo, Marroquín Girón

3. Género:

- a. Femenino
- b. Masculino

4. Puesto:

Seleccione su puesto de trabajo.

- a. Operador
- b. Team Leader
- c. Agente de Calidad
- d. Formador

Colaborador

Seleccione la opción que más se adecua a su respuesta.

Evaluación del desempeño

1. ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No

2. ¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?

- a. Si
- b. No (Terminar cuestionario)

3. ¿Con qué frecuencia, considera, se debería aplicar la evaluación del desempeño?

- a. Trimestralmente
- b. Semestralmente
- c. Anualmente
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

4. ¿Quiénes participaron en su evaluación del desempeño?

- a. Nadie lo evaluó
 - b. Únicamente, el Jefe inmediato
 - c. Jefe inmediato y el superior al Jefe inmediato
 - d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)
- _____

5. ¿Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No

6. ¿Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado?

- a. 1 (Saltar a la pregunta No. 8)
- b. 2
- c. 3
- d. Más de 3 evaluaciones

7. ¿Ha repetido el resultado en las últimas dos evaluaciones del desempeño?

- a. Si
- b. No

8. El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño fue:

- a. No cumple
- b. Cumple parcialmente

- c. Cumple
- d. Excede
- e. Excede Excepcionalmente

Capacitación

9. ¿Recibe capacitaciones?

- a. Si (continuar cuestionario)
- b. No (Saltar a la pregunta No. 13)

10. Constantemente, ¿Quién le brinda las capacitaciones?

Puede seleccionar más de una opción

- a. Jefe inmediato
- b. Capacitación
- c. Analista de calidad
- d. Los compañeros
- e. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

11. ¿Ha recibido capacitaciones por los resultados de la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No
- c. Con frecuencia
- d. Únicamente, después de haber recibido los resultados
- e. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

12. ¿Cuenta con un plan de capacitación, por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No
- c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

Compensaciones

13. ¿La evaluación del desempeño, influye en el incremento salarial?

- a. Si
- b. No (saltar a la pregunta No. 16)
- c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

14. ¿Recibió incremento salarial en el 2019?

- a. Si (Saltar a la pregunta No. 16)
- b. No (Continuar)

15. ¿Por qué motivo no recibió incremento salarial?

- a. Por el resultado de la evaluación del desempeño
- b. Otros motivos (especifique)

Plan de desarrollo laboral

16. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tomados en cuenta para obtener un ascenso?

- a. Si
- b. No
- c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

17. ¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?

- a. Si (continuar)
- b. No (saltar a la pregunta No. 20)

18. ¿Fue tomado en cuenta su resultado en la evaluación del desempeño para el puesto que deseaba aplicar?

- a. Si
- b. No

19. ¿Cuenta con un plan de carrera laboral?

- a. Si
- b. No

20. ¿Desea brindar alguna observación relacionada a la evaluación del desempeño en su departamento?

Team Leader, Analista de calidad y Formador**Evaluación del desempeño**

1. ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No

2. ¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?

- a. Si
- b. No (Terminar cuestionario)

3. ¿Con qué frecuencia, considera, se debería aplicar la evaluación del desempeño?

- a. Trimestralmente
- b. Semestralmente
- c. Anualmente
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

4. ¿Quiénes participaron en su evaluación del desempeño?

- a. Nadie lo evaluó
- b. Únicamente, el Jefe inmediato
- c. Jefe inmediato y el superior al Jefe inmediato
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

5. ¿Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No

6. ¿Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado?

- a. 1 (Saltar a la pregunta No. 8)
- b. 2
- c. 3
- d. Más de 3 evaluaciones

7. ¿Ha repetido el resultado en las últimas dos evaluaciones del desempeño?

- a. Si
- b. No

8. El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño fue:

- a. No cumple
- b. Cumple parcialmente
- c. Cumple
- d. Excede
- e. Excede Excepcionalmente

9. ¿Aplicó la evaluación del desempeño a sus colaboradores el año anterior?

- a. Si
- b. No (saltar a la pregunta No. 12)

- c. No tuve colaboradores a cargo (saltar a la pregunta No. 12)
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

10. ¿La evaluación del desempeño se encontraba amarrada a la estrategia organizacional?

- a. Si
- b. No
- c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

11. ¿Considera que la evaluación del desempeño es entendible para sus colaboradores?

- a. Si
- b. No (especifique)

Capacitación

12. ¿Recibe capacitaciones?

- a. Si
- b. No (Saltar a la pregunta No. 16)

13. Constantemente, ¿Quién le brinda las capacitaciones?

Puede seleccionar más de una opción

- a. Jefe inmediato
- b. Capacitación

- c. Analista de calidad
 - d. Los compañeros
 - e. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)
-

14. ¿Ha recibido capacitaciones por los resultados de la evaluación del desempeño?

- a. Si
 - b. No
 - c. Con frecuencia
 - d. Únicamente, después de haber recibido los resultados
 - e. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)
-

15. ¿Cuenta con un plan de capacitación, por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

- a. Si
 - b. No
 - c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)
-

16. ¿Se implementó un plan de capacitación para sus colaboradores por los resultados que obtuvieron en la evaluación del desempeño?

- a. Si
- b. No
- c. Únicamente los que obtuvieron resultados negativos
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

Compensaciones

17. ¿La evaluación del desempeño, influye en el incremento salarial?

- a. Si
- b. No
- c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

18. ¿Recibió incremento salarial en el 2019?

- a. Si (Saltar a la pregunta No. 20)
- b. No

19. ¿Por qué motivo no recibió incremento salarial?

- a. Por el resultado de la evaluación del desempeño
- b. Otros motivos (especifique)

20. A sus colaboradores, que se les aplico la evaluación del desempeño ¿Recibieron incremento salarial el año pasado?

- a. Todos
- b. Ninguno
- c. Únicamente los que obtuvieron resultados positivos en la evaluación del desempeño
- d. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

Plan de desarrollo laboral

21. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tomados en cuenta para obtener un ascenso?

- a. Si
 - b. No
 - c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)
- _____

22. ¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?

- a. Si
- b. No (saltar a la pregunta No. 24)

23. ¿Fue tomado en cuenta su resultado en la evaluación del desempeño para el puesto que deseaba aplicar?

- a. Si
- b. No

24. ¿Cuenta con un plan de carrera laboral?

- a. Si
- b. No

25. Sus colaboradores, a quienes se les aplicó evaluación del desempeño ¿Cuentan con un plan de carrera laboral?

- a. Si
- b. No

c. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

26. ¿Desea brindar alguna observación relacionada a la evaluación del desempeño en su departamento?

Fin de cuestionario

Anexo 3**Formulario de Medición de Evaluación del Desempeño, versión final**

Al presentar el formulario que medirá la efectividad del sistema de evaluación del desempeño con los Subsistemas de recursos humanos, el encargo de la evaluación del desempeño en la organización solicita cambios, en su mayoría derivados de la situación que se presenta en el país a causa del COVID-19.

La versión final del formulario es:

Medición de Evaluación del Desempeño

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de brindar un panorama más amplio sobre la utilidad de la evaluación del desempeño en la organización, los datos serán utilizados para elaborar el Trabajo de Graduación de Maestría en RRHH.

La información proporcionada será para fines educativos y todos los datos proporcionados serán totalmente confidenciales. Su opinión es muy valiosa, agradeceríamos que exprese su opinión abiertamente en este cuestionario.

1. Genero:

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Ingresar su edad (años cumplidos)

3. Ingrese su antigüedad en la organización (años cumplidos)

4. Seleccione el grado académico finalizado

- a. Diversificado
- b. Licenciatura
- c. Maestría
- d. Doctorado

5. Seleccione su puesto de trabajo.

- a. Director / Manager / Business Partner
- b. Coordinator / Team Leader
- c. Trainer / Coach
- d. Analyst / Assistant / Specialist

6. ¿Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño?

- a. Sí
- b. No

7. ¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Quiénes participaron en su evaluación del desempeño?

- a. Nadie lo evaluó
- b. Únicamente, el Jefe inmediato
- c. Jefe inmediato actual y Jefe inmediato anterior
- d. Jefe inmediato y el superior al Jefe inmediato
- e. Ninguna de las opciones anteriores (especifique)

9. Especifique la pregunta anterior (Si seleccionó la respuesta e)

10. ¿Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

- a. Sí
- b. No

11. ¿Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. Más de 3 evaluaciones

12. ¿Ha repetido el resultado en las últimas dos evaluaciones del desempeño?

- a. Sí
- b. No

13. El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño fue:

- a. No cumple
- b. Cumple parcialmente
- c. Cumple
- d. Excede
- e. Excede Excepcionalmente
- f. Muy pronto para ser evaluado

14. ¿La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional?

- a. Sí
- b. No

15. ¿La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?

- a. Sí

b. No

16. ¿Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones? (Puede seleccionar más de una opción)

- a. Jefe inmediato
- b. Capacitación de unidades de negocios
- c. Unidad de talento y desarrollo
- d. Consultores externos
- e. E-Learning
- f. Otras

17. Especifique la pregunta anterior (Si seleccionó la respuesta f)

18. ¿Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PDI), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

- a. Sí
- b. No

19. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño ¿Recibe capacitaciones alineados al Plan individual de Desarrollo por los resultados alcanzados?

- a. Sí
- b. No

20. ¿Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales?

- a. Sí
- b. No

21. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso?

- a. Sí
- b. No

22. ¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?

- a. Sí
- b. No

23. ¿Fue tomado en cuenta su resultado en la evaluación del desempeño para el puesto que deseaba aplicar?

- a. Sí
- b. No

24. ¿Desea brindar alguna observación relacionada a la evaluación del desempeño en su departamento?

MANUAL DE PROGRAMA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



OBSERVACIÓN



SEGUIMIENTO



MEDICIÓN DE LAS CONDUCTAS



MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO

Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización de servicios masivos y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos.

La evaluación se realiza anualmente con seguimientos semestrales, mediante la aplicación de una medición en la cual se evalúa el cumplimiento de las funciones/responsabilidades establecidas en el manual de funciones. La evaluación de desempeño debe ser realizada por el jefe inmediato a los trabajadores del área.

Procedimiento de evaluación, la evaluación debe ser realizada conforme el procedimiento establecido de la siguiente manera:

El evaluador debe de ser:

- ✚ Objetivo
- ✚ No tener en cuenta factores personales
- ✚ Plantear el proceso como elemento de apoyo y retroalimentación para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

El evaluado debe:

- ✚ Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora.
- ✚ Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia con el evaluador.
- ✚ Sacar conclusiones sobre la mejora en el desempeño de su puesto.
- ✚ Qué debe hacer, cómo, y con qué ayudas puede contar la organización.

Envío de la evaluación del desempeño:

El formato de evaluación de desempeño debe de ser enviado por el jefe de recursos humanos a los jefes de departamento por medio electrónico.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- ✚ **Ponderación específica de indicadores de evaluación:** Los indicadores definidos, tienen una ponderación con un mínimo de 1 y máximo de 6 puntos.

- ✚ **Plazos de entrega:** Es responsabilidad del jefe de cada área enviar las evaluaciones de desempeño de su personal y los resultados ya consolidados a la jefatura de recursos humanos por medio electrónico.

- ✚ **Resultados:** La jefatura de recursos humanos presentará un informe general de los resultados consolidados de la evaluación de desempeño en el formato de resultados de evaluación del desempeño, dicha información va al proceso de revisión y planificación.

RESPONSABILIDADES:

- ✚ **Jefes de departamento:** Son responsables de aplicar la metodología y herramientas establecidas para realizar la evaluación de desempeño.

- ✚ **Jefe de recursos humanos:** Es responsable de la consolidación de la información, elaboración y entrega del informe, así como el resguardo de la información documentada.

Procesos a seguir

Es importante tener en cuenta que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel

organizacional, así como, de la conducta profesional y el rendimiento de los colaboradores.

Por lo que es muy importante poder realizarlo de forma lógica y computarizada, en el presente manual será una guía para la división de evaluación de desempeño del departamento de RRHH.

- I. **CAPACITACIÓN:** al momento de la incorporación a la división de evaluación de desempeño tendrá que cumplir con la capacitación inicial donde se le indicará los procesos y lineamientos de la evaluación que se desarrollan en la organización. Estos procesos darán al colaborador de nuevo ingreso una mayor perspectiva y se le brindará el manual de evaluación de desempeño general.

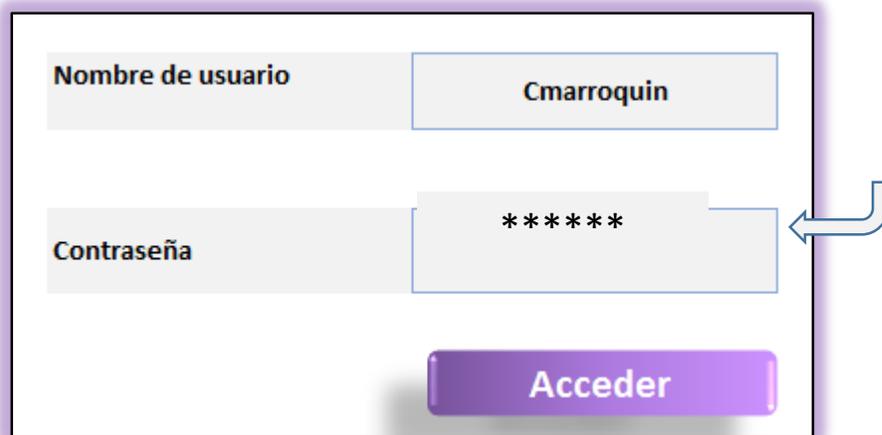
El departamento de recursos humanos al momento de trasladar el formato respectivo al jefe de cada área para realizar las evaluaciones, le proporcionará un usuario y contraseña para poder ingresar a la evaluación.

Al cumplir con la constancia de capacitación, el departamento de RRHH iniciará con la solicitud para asignación de usuario y código, mismo que se le notificará al colaborador por medio del correo interno de la organización adjuntando los datos y link de acceso, con el cual automáticamente procederá a la descarga de la aplicación del mismo.

Como primer paso debe llenar los datos que aparecerá en la ventana inicial y dar clic (seleccionar) en guardar archivo. Al concluir con la instalación del acceso ya tendrá acceso total al programa.

- II. **ACCESO:** al momento de acceder al programa encontrará el menú de acceso como se muestra.

En él debe ingresar su usuario y contraseña, dan “enter” en acceder y listo ingresan al menú principal.



Nombre de usuario

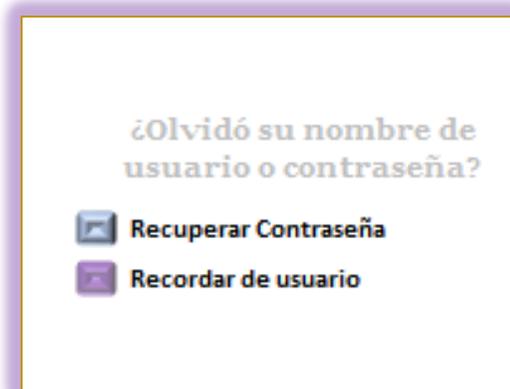
Cmarroquin

Contraseña

Acceder



En caso de no recordar la contraseña para poder acceder al sistema, se muestra la opción de recuperar contraseña, así como recordar usuario si este fuera necesario.

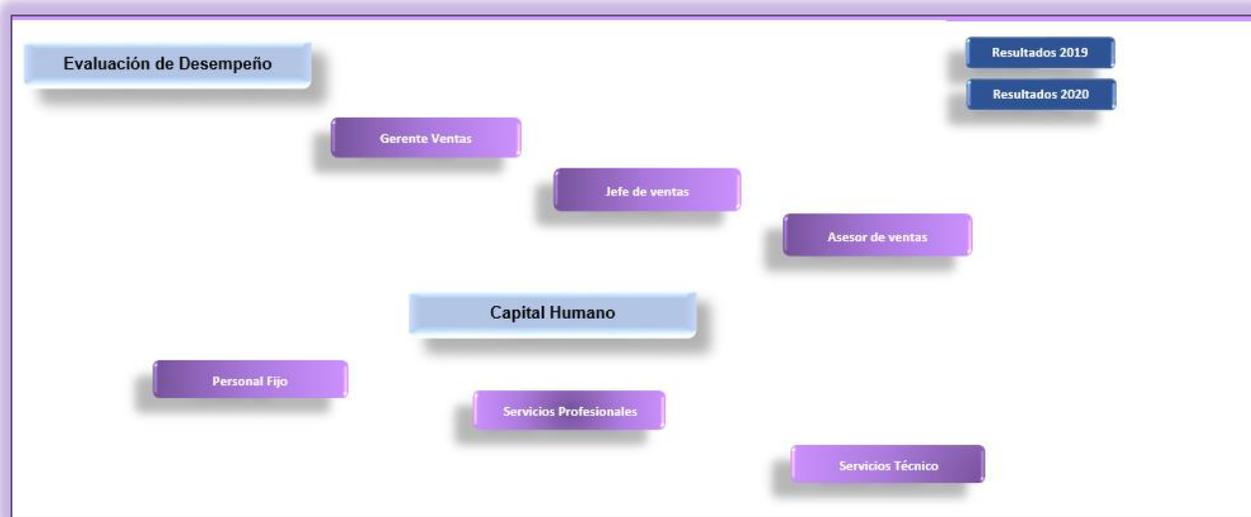


¿Olvidó su nombre de usuario o contraseña?

Recuperar Contraseña

Recordar de usuario

- III. **MENÚ:** muestra las opciones de **evaluación del desempeño** de acuerdo al puesto a evaluar (Gerente de ventas, Jefe de ventas y Asesor de ventas) y de acuerdo a la clasificación de los servicios que presta (personal fijo, Servicios Profesionales o Servicios técnicos). Dar clic en la opción y se trasladará a la evaluación seleccionada.



En capital humano encontraremos tres botones uno es el de “Personal Fijo” que nos muestra los nombres, puestos y los códigos de colaborador, así como también se encuentran las opciones de años de evaluaciones pasadas para comparar los resultados. A la vez se encuentra el botón de “Servicios Profesionales” y por último se encuentra el botón de “Servicios Técnicos”. (Se crean las opciones, como alternativas, por si en un futuro cercano desean tomarlos en cuenta).

No.	Codigo de Colaborador	Cargo / Puesto	Apellidos	Nombres	Evaluacion de Desempeño
2	9314172	Gerente	Valdez Martínez	Norma Irene	2018 2019 2020
3	9913191	Gerente	Gudiel Ayala	Sandra Liseth	2018 2019 2020
4	9915069	Gerente	Ramos Funes	Daisy Saray	2018 2019 2020
5	200315296	Jefe de área	Carolina Beatriz	Teni Zuleta	2018 2019 2020
6	200812953	Jefe de área	Monterroso Andrade	Gabriela Celeste	2018 2019 2020
7	201110594	Jefe de área	García Flores	Evelin Janett	2018 2019 2020
8	200414389	Colaborador	Ovalle Xocoy	María De Los Ángeles	2018 2019 2020
9	200513524	Colaborador	Marroquín Girón	Carlos Alfonso	2018 2019 2020

IV. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Se cuenta con tres formatos (Gerente de ventas, Jefe de ventas y Asesor de ventas).

ED-IT-0001

Evaluación del Desempeño
 Puesto: Gerente

Menú
 Descriptor del puesto
 Informe de Resultados
 Imprimir Evaluación

Información sobre el evaluado		Información sobre el evaluador	
Nombre:	Valdez Martínez, Norma Irene	Nombre:	Ariola Nájera, Kateryn Yezsenia
Puesto:	Gerente Comercial	Puesto:	Gerente General

Fecha en que se realiza la evaluación: 17 de 7 de 2020

Instrucciones: Califique cada uno de los factores marcando con una "X" la descripción que mejor refleje el comportamiento del evaluado.

Totamente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Sobresaliente
1	2	3	4	5	6

Habilidad	Aspectos a Evaluar	Calificación					
		1	2	3	4	5	6
Flexibilidad y adaptación	Ides y dirección políticas organizacionales						
	Posee conocimiento del mercado local, regional y global para anticiparse a los cambios						
	Analiza e incorpora en las políticas organizacionales						
	Comprende y valora posturas distintas a las propias						
	Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos						
<i>Quiera proponer de solución situaciones similares y</i>							

Estas evaluaciones a su vez cuentan con cuatro botones de lado superior derecho con las siguientes opciones:

- ✚ **Menú:** automáticamente regresa al menú principal del sistema.



Evaluación del Desempeño

Menú

Descriptor del puesto

Informe de Resultados

Imprimir Evaluación



- ✚ **Descriptor de puestos:** al seleccionar está opción, ingresa al descriptor y a su vez se puede observar las funciones principales del puesto y los objetivos, para comparar los resultados obtenidos.
- ✚ **Informe de resultados:** en esta opción muestra los puntos obtenidos por cada factor y las áreas altas de desempeño, medianas y bajas con el fin de tomar decisiones adecuadas.
- ✚ **Imprimir evaluación:** una vez realizada la evaluación el evaluador al seleccionar esta opción podrá proporcionar una copia a su colaborador con los resultados obtenidos para que se firme de recibido la retroalimentación brindada por el jefe inmediato.

Nombre y Firma del Colaborador Evaluado

Nombre y Firma del Evaluador

Nombre y Firma del encargado de Recursos Humanos

c.c.: Archivo personal.

- V. **INFORME DE RESULTADOS:** se muestra el desempeño de los colaboradores en cada factor evaluado (Control, planificación y organización, liderazgo, interacción con colaboradores, comunicación efectiva, manejo de información) cada una con su resultado para tomar decisiones ya sea para promover, capacitar, asesorar o bien para desligarse del colaborador. Los resultados de estos factores están clasificados de acuerdo a una escala de resultados generales de factores que representa cada uno un 100% con base al total obtenido. En la columna de comentarios se encuentran las actividades que los evaluadores han puesto para las personas evaluadas.

Datos personales					Control								
Evaluado	Puesto de	Evaluado	Puesto de	Fecha de	Controla	Conoce y	Controla	Controla	Posee un	Apoya a l	Mide y ev	Total	%
Valdez M	Gerente	Arriola N	Gerente	30/06/20	6	5	3	4	5	6	3	32	76
Gudiel Ay	Gerente	Arriola N	Gerente	30/06/20	4	6	3	6	5	3	4	31	74
Ramos Fu	Gerente	Arriola N	Gerente	30/06/20	4	5	2	4	6	3	6	30	71
Monterro	Jefe de ár	Gudiel Ay	Gerente	30/06/20	4	4	4	4	5	2	4	27	64
García Flo	Jefe de ár	Ramos Fu	Gerente	30/06/20	5	5	6	4	4	4	4	32	76
Marroqui	Colabora	Valdez M	Jefe de ár	30/06/20	4	3	6	5	5	6	4	33	79
Ovalle Xo	Colabora	Valdez M	Jefe de ár	30/06/20	6	6	6	4	3	6	5	36	86
Carolina	Jefe de ár	Valdez M	Gerente	30/06/20	6	5	5	5	5	5	5	36	86

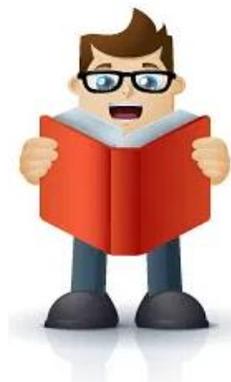
Se cuenta con una escala de resultados general de los factores, la cual clasifica al colaborador en su desempeño de la siguiente manera: Totalmente insatisfecho, Muy insatisfecho, Insatisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho y Sobresaliente.

Resultados			Resultados	
Total	Dividir	Resultado	Resultado	Resultado
123	1.62	75.92593	75	Satisfecho
121	1.62	74.69136	74	Satisfecho
114	1.62	70.37037	70	Satisfecho
111	1.62	68.51852	68	Insatisfecho
118	1.62	72.83951	72	Satisfecho
123	1.62	75.92593	75	Satisfecho
123	1.62	75.92593	75	Satisfecho
132	1.62	81.48148	81	Muy Satisfecho

VI. SUB SISTEMA

DESARROLLO: una de las mejoras que se propone es que al tener como resultado de los colaboradores, se pone en marcha el plan individual de desarrollo ya que la evaluación brinda los puntos clave que deben ser reforzados, fuente de información para el subsistema de capacitación y desarrollo y otras áreas.

No.	Puntos	Resultado	Plan de Acción
1	90 a 100	Sobresaliente	Se otorgará carta de felicitación emitida por el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General. Al colaborador que obtenga esta calificación, se tomarán en cuenta para los procesos de ascensos, incentivos, traslados e incrementos.
2	80 a 89	Muy satisfecho	Se otorgará carta exhortando al colaborador a no bajar su rendimiento sino a mejorarlo. Igualmente tendrá la posibilidad de ser tomado en cuenta para ascensos, traslados e incrementos.
3	70 a 79	Satisfecho	Se otorgará carta de advertencia al colaborador para mejorar su rendimiento en un plazo que esté acorde con el plan de contrataciones y las necesidades de evaluación del desempeño. El jefe inmediato programará los cursos que deberá asistir coordinado con el Departamento de Recursos Humanos.
4	50 a 69	Insatisfecho	Se otorgará carta de advertencia al colaborador para mejorar su rendimiento en un corto plazo de los resultados de la evaluación. El jefe inmediato programará los cursos que deberá asistir para cubrir las brechas encontradas, coordinado con el Departamento de Recursos Humanos.
5	30 a 49	Muy insatisfecho	Se otorgará carta al colaborador para hacer de su conocimiento que se encuentra en un nivel bajo de satisfacción, advirtiéndole que debe mejorar su rendimiento, sino el jefe inmediato y coordinado con el



Los resultados son fuente de información para los siguientes subsistemas de recursos humanos y reconocimientos:

- ✚ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- ✚ Compensaciones
- ✚ Carta de Reconocimiento
- ✚ Oportunidad de Crecimiento
- ✚ Plan de Desarrollo Laboral
- ✚ Proceso de Desvinculaciones



No.	Puntos	Resultado	Plan de Acción
		 Carta de Reconocimiento	 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
		 Oportunidad de Crecimiento	 Plan de Desarrollo Laboral
		 Compensaciones	 Proceso de Desvinculaciones

Al mejorar el sistema de evaluación del desempeño y su relación con los subsistemas de recursos humanos, permitirá a la organización mantener un seguimiento constante de su personal y de los procesos en los cuales la evaluación del desempeño es uno de los requisitos.

Propuestas de mejora del sistema de evaluación del desempeño

Plan de desarrollo

La organización podrá brindar seguimiento directo a los resultados que brinda la evaluación del desempeño con el plan individual de desarrollo para lograr una aplicación equitativa en todos los departamentos de la organización.

Oportunidad de crecimiento

La evaluación del desempeño tiene relación directa con los ascensos, al grado que es uno de los requisitos que colocan en la convocatoria interna, debido a ellos, se propone que el sistema brinde alertas para reconocer a los colaboradores con altos desempeños, de igual manera que identifique a los colaboradores con desempeño deficiente o con áreas de oportunidad.

Capacitación

La evaluación del desempeño es fuente de información primaria para el departamento de capacitación, debido a que brinda las áreas de oportunidad que deben ser erradicadas. Adicional, se propone que el sistema alimente un historial de las capacitaciones que recibe el colaborador en la organización.

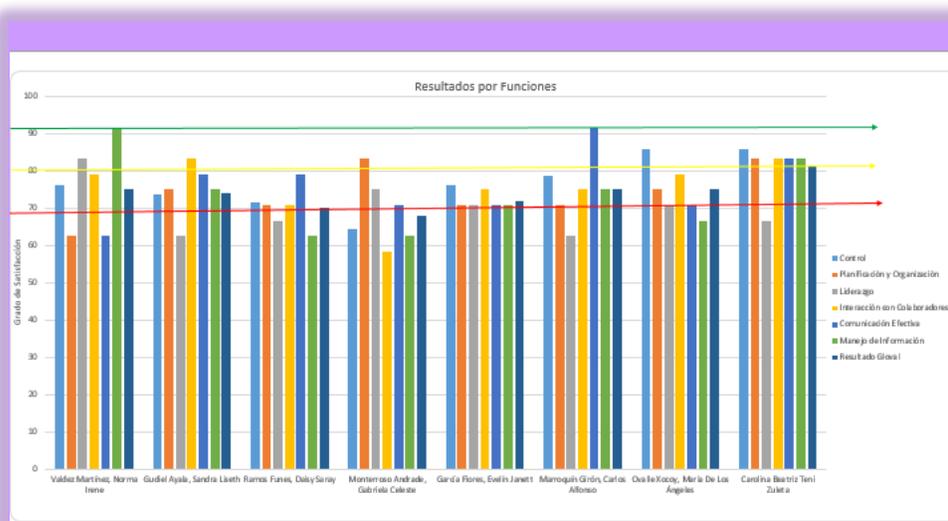
- VII. GRÁFICOS:** muestra los resultados obtenidos de cada una de las evaluaciones de manera gráfica para analizar los datos. En este análisis interviene el departamento de recursos humanos, los jefes directos e indirectos para tomar decisiones o justificar algún factor débil del colaborador.

Este programa es muy amigable de tal forma que se puede desarrollar de dos formas el resultado:

Por área, división o departamento:

Generando punteos generales por función evaluada, resultados globales, resultados por asignación establecidos en el Sub Sistema de RRHH / Plan individual de desarrollo, y su grafica descriptiva.

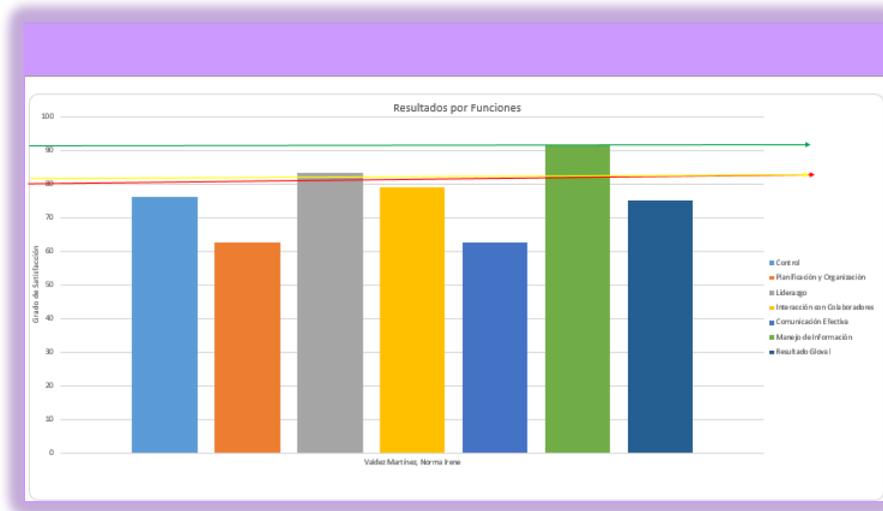
colaborador	Control	Planificación y Organización	Liderazgo	Interacción con colaboradores	Comunicación efectiva	Manejo de Información	Resultado globales	Resultado	Seguimiento
Valdez Martínez, Norma Irene	76	63	83	79	63	92	75	Satisfecho	✳
Gudiel Ayala, Sandra Liseth	74	75	63	83	79	75	74	Satisfecho	
Ramos Funes, Daisy Saray	71	71	67	71	79	63	70	Satisfecho	
Monterroso Andrade, Gabriela Celeste	64	83	75	58	71	63	68	Insatisfecho	
García Flores, Evelin Janett	76	71	71	75	71	71	72	Satisfecho	
Marroquín Girón, Carlos Alfonso	79	71	63	75	92	75	75	Satisfecho	
Ovalle Xocoy, María De Los Ángeles	86	75	71	79	71	67	75	Satisfecho	
Carolina Beatriz Teni Zuleta	86	83	67	83	83	83	81	Muy Satisfecho	



✚ De forma individual:

Al igual que la primera opción se generarán los punteos por colaborador de cada una de las funciones evaluadas, resultados globales por colaborador, resultados por asignación establecidos en el Sub Sistema de RRHH / Plan de Acción, y su gráfica descriptiva.

colaborador	Control	Planificación y Organización	Liderazgo	Interacción con colaboradores	Comunicación efectiva	Manejo de Información	Resultado globales	Resultado
Valdez Martínez, Norma Irene	76	63	83	79	63	92	75	Satisfecho

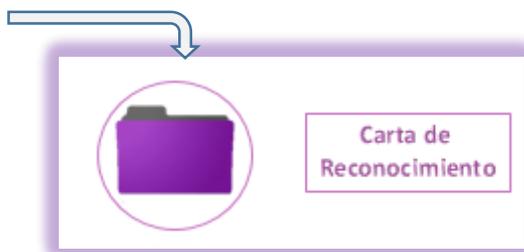


VIII. ENTREGA DE RESULTADOS: cada Jefe deberá entregar los resultados a sus colaboradores de forma individual para retroalimentar los resultados de su evaluación.

Resultado globales	Resultado	Seguimiento
75	Satisfecho	
74	Satisfecho	
70	Satisfecho	
68	Insatisfecho	
72	Satisfecho	
75	Satisfecho	
75	Satisfecho	
75	Satisfecho	

IX. PLAN DE ACCIÓN: Se puede desplegar el plan de acción al dar "enter" en el botón que da acceso a los planes de sucesión establecidos de acuerdo a las puntuaciones obtenidas, estas pueden ir desde una carta de llamada la atención hasta la felicitación por los logros alcanzados. Como se detalló con anterioridad en el numeral **VI**.

El programa se va alimentando y se implementarán las opciones necesarias para su desarrollo como por ejemplo en el plan de acción:



Al seleccionar el botón “Carta de Reconocimiento” se desplegarán las cartas brindadas a los colaboradores.



X. GLOSARIO:

Como parte final se encontrará un glosario de nuevas funciones las cuales pueden ser utilizadas al momento de crear nuevas áreas de evaluación.

XI. Flujo grama de acceso exprés

Tendrán momentos que no se podrán cumplir todos los pasos por la premura de tiempo o por solicitudes de unidades externas por lo que se estableció un proceso corto detallado en el siguiente flujo grama.



Anexo 5

Tablas estadísticas

Tabla 1, genero

Genero	Cantidad
Femenino	27

Masculino	22
Total	49

Tabla 2, Edad

Rango de edad	Cantidad
20 años o menos	1
21 años a 30 años	23
31 años a 40 años	20
41 años o más	5
Total	49

Tabla 3, Antigüedad

Ingrese su antigüedad en la organización	Cantidad
1 año o menos	5
1 año a 3 años	9
4 años a 6 años	13
7 años o más	22
Total	49

Tabla 4, Grado académico

Grado académico finalizado	Cantidad
Diversificado	12
Licenciatura	21
Maestría	16
Doctorado	0
Total	49

Tabla 5, Puesto de trabajo

Puesto de trabajo.	Cantidad
Analyst / Assistant / Specialist	5
Coordinator / Team Leader	17
Director / Manager / Business Partner	8
Trainer / Coach	19

Total	49
--------------	-----------

Tabla 6, Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño

Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño	Cantidad
Sí	49
No	0
Total	49

Tabla 7, ¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?

¿Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización?	Cantidad
Si	47
No	2
Total	49

Tabla 8, ¿Quiénes participaron en su evaluación del desempeño?

¿Quiénes participaron en su evaluación del desempeño?	Cantidad
No aplica	2
Únicamente, el Jefe inmediato	41
Jefe inmediato actual y Jefe inmediato anterior	3
Jefe inmediato y el superior al Jefe inmediato	3
Total	49

Tabla 9, ¿Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño?

¿Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño?	Cantidad
No aplica	2
Si	46
No	1

Total	49
--------------	-----------

Tabla 10, ¿Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado?

¿Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado?	Cantidad	Porcentaje
No aplica	2	4%
1	7	14%
2	9	18%
3	3	6%
Más de 3 evaluaciones	28	57%
Total	49	100%

Tabla 11, ¿Ha repetido el resultado en las últimas dos evaluaciones del desempeño?

¿Ha repetido el resultado en las últimas dos evaluaciones del desempeño?	Cantidad
No aplica	2
Si	14
No	26
Total	49

Tabla 12, El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño fue:

El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño	Cantidad
Aún no fue evaluado	2
Cumple parcialmente	0
Cumple	6
Excede	33

Excede Excepcionalmente	8
Total	49

Tabla 13, ¿La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional?

¿La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional?	Cantidad
No aplica	2
Si	46
No	1
Total	49

Tabla 14, ¿La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?

¿La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?	Cantidad
No aplica	2
Si	40
No	7
Total	49

Tabla 15, ¿Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?

¿Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones?	Cantidad
Aún no fue evaluado	2
Jefe inmediato	2
Jefe inmediato y Capacitación de unidades de negocios	1

Jefe inmediato, Capacitación de unidades de negocios, Unidad de talento y desarrollo, Consultores externos y E-Learning	3
Jefe inmediato, Capacitación de unidades de negocios, Unidad de talento y desarrollo y E-Learning	1
Jefe inmediato, Capacitación de unidades de negocios, Unidad de talento y desarrollo, E-Learning y Otras fuentes	1
Jefe inmediato y Unidad de talento y desarrollo	5
Jefe inmediato, Unidad de talento y desarrollo, Consultores externos y E-Learning	1
Jefe inmediato, Unidad de talento y desarrollo y E-Learning	4
Jefe inmediato, Unidad de talento y desarrollo, E-Learning y Otras fuentes	1
Jefe inmediato y E-Learning	2
Jefe inmediato, E-Learning y Otras fuentes	1
Jefe inmediato y Otras fuentes	1
Capacitación de unidades de negocios	1
Capacitación de unidades de negocios, Unidad de talento y desarrollo y E-Learning	1
Unidad de talento y desarrollo	4
Unidad de talento y desarrollo, Consultores externo y E-Learning	2
Unidad de talento y desarrollo y E-Learning	3
Unidad de talento y desarrollo y Otras fuentes	2
E-Learning	3
E-Learning y Otras fuentes	1
No reciben capacitación	7
Total	49

Tabla 16, ¿Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

¿Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?	Cantidad
No aplica	2
Si	32
No	15

Total	49
--------------	-----------

Tabla 17, ¿Recibe capacitaciones alineados al Plan individual de Desarrollo por los resultados alcanzados?

¿Recibe capacitaciones alineados al Plan individual de Desarrollo por los resultados alcanzados?	Cantidad
No aplica	2
Si	30
No	17
Total	49

Tabla 18, ¿Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales?

¿Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales?	Cantidad
No aplica	2
Si	47
No	0
Total	49

Tabla 19, ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso?

¿Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso?	Cantidad
No aplica	2
Si	46
No	1
Total	49

Tabla 20, ¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?

¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?	Cantidad
No aplica	2
Si	30
No	17
Total	49

Tabla 21, ¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?

¿Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo?	Cantidad
Si	24
No	6
Total	30

Tabla 22, ¿Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño? (por área)

¿Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño? (por área)	Sí	No	Total
Analyst / Assistant / Specialist	3	1	4
Coordinator / Team Leader	15	2	17
Director / Manager / Business Partner	5	3	8
Trainer / Coach	9	9	18
Grand Total	32	15	47

Tabla 23, El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño

El último resultado obtenido en la evaluación del desempeño	Cumple	Excede	Excede Excepcionalmente	Total
Analyst / Assistant / Specialist	2	2		4
Coordinator / Team Leader		10	4	14
Director / Manager / Business Partner		4	4	8
Trainer / Coach	2	12		14
Total	4	28	8	40

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1, Le han aplicado la evaluación del desempeño en la organización _____ 29

Tabla 2, Conoce el objetivo de la evaluación del desempeño _____ 40

Tabla 3, La evaluación del desempeño se encontraba alineada a la estrategia organizacional _____ 41

Tabla 4, Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño _____	42
Tabla 5, Quién es el encargado de brindarle capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones _____	43
Tabla 6, Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso _____	43
Tabla 7, Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales _____	44
Tabla 8, Quiénes participaron en su evaluación del desempeño _____	45
Tabla 9, Cuántas evaluaciones del desempeño le han realizado _____	46
Tabla 10, Cuál fue el último resultado obtenido en la evaluación del desempeño _____	47

INDÍCE DE GRÁFICAS

Gráfica 1, <i>La organización le brinda capacitaciones para fortalecer su conocimiento sobre sus funciones</i>	28
Gráfica 2, <i>Le brindaron retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño</i>	30
Gráfica 3, <i>Es considerada la evaluación del desempeño en incrementos anuales</i>	31
Gráfica 4, <i>Cuenta con un Plan Individual de Desarrollo (PID), por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño</i>	33
Gráfica 5, <i>Colaboradores que no cuentan con un Plan Individual de Desarrollo (distribuido por área)</i>	34
Gráfica 6, <i>Recibe capacitaciones alineados al Plan individual de Desarrollo por los resultados alcanzados</i>	35
Gráfica 7, <i>Los resultados de la evaluación del desempeño son considerados para obtener un ascenso</i>	36
Gráfica 8, <i>Ha participado en el proceso para obtener otro puesto de trabajo</i>	37
Gráfica 9, <i>Fue tomado en cuenta su resultado en la evaluación del desempeño para el puesto que deseaba aplicar</i>	38
Gráfica 10, <i>Antigüedad en la organización</i>	39

INDÍCE DE IMÁGENES

Imagen 1, Ciclo de desarrollo del proceso de evaluación del desempeño y el DNC__20