

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



IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO
360° EN LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN
GUATEMALA (AVANCSO)



MARITZA LISSETTE SICÁN RAMOS

Guatemala, septiembre de 2020

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



IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MODELO
360° EN LA ASOCIACIÓN PARA EL AVANCE DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN
GUATEMALA (AVANCSO)

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

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: MARITZA LISSETTE SICÁN RAMOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Mildred Guillén
Evaluador: Msc. Judith Morales
Evaluador: Msc. Brenda Caal



ACTA/EP No. 03240

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-007-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 26 de Septiembre de 2020, a las **14:00 - 14:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Maritza Lisette Sicán Ramos**, carné No. **199913370** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de la Evaluación del desempeño a través del modelo 360 ° en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO) el cuál ha sido elaborado de acuerdo al Plan de Investigación autorizado con fecha: 13/11/2019** 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 **74** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Mejorar, redacción, ortografía y el análisis de resultados.

Analizar los objetivos para que respondan con una conclusión y una recomendación

Revisar nuevamente el manual y la guía para que cumpla a mediano y largo plazo con los objetivos de la organización

Incrementar en su marco teórico el tema de las competencias laborales.

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

Msc. Mildred Guillen
Coordinador

Msc. Judith Morales
Evaluador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Licda. Maritza Lisette Sicán Ramos
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Licenciada **Maritza Lisette Sicán Ramos** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.



Msc. Mildred Guillén
Coordinador

Agradecimientos

A Dios

Gracias por guiarme en el camino correcto, otorgándome sabiduría, fe y fortaleza para alcanzar este triunfo.

A mis padres

Por su apoyo incondicional, consejos oportunos y la constante motivación en todos los aspectos de mi vida, por esta siempre allí para animarme y seguir adelante.

A mi hermano

Por su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi esposo

Por tu comprensión, amor y apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos

Por compartir su apoyo, esfuerzo y constancia en la culminación de nuestra carrera profesional, a pesar de las complicaciones logramos salir adelante.

A la universidad

Por brindarme el conocimiento para ser un profesional, de su prestigiosa casa de estudios.

A la empresa

Por permitirme efectuar los diferentes procesos respectivos para la culminación del trabajo de graduación, así mismo a los colaboradores que la conforman.

A todas las personas

Que de una u otra manera contribuyeron con mi formación profesional

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	2
2. Marco Teórico	9
2.1 Organización no Gubernamental.....	9
2.2 Administración.....	10
2.2.1 Administración del desempeño	10
2.3 Evaluación.....	11
2.3.1 Evaluación del desempeño	12
2.4 Importancia de la Evaluación del desempeño	13
2.5 Ventajas y desventajas de la Evaluación del Desempeño	14
2.6 Medición del desempeño	15
2.7 Métodos o técnicas de evaluación del desempeño	15
2.7.1 Métodos de evaluación con base en el pasado	16
2.7.2 Métodos de evaluación con base en el futuro.....	18
2.8 Evaluación 360°	20
2.9 Pasos o fases para realizar una evaluación 360 grados.....	21
2.9.1 Preparación y definición de las competencias	21
2.9.2 Diseño de la herramienta o cuestionario	21
2.9.3 Elección de las personas	21
2.9.4 Lanzamiento del proceso	22
2.9.5 Relevamiento y procesamiento de los datos.....	22
2.9.6 Comunicación a los interesados	22
2.9.7 Informes	22
2.10 Competencias	23
2.10.1 Tipos de competencias	23
2.10.2 Niveles de competencias	25
2.11 Quiénes participan como evaluadores	25
2.11.1 Evaluación por parte del supervisor o del gerente	25
2.11.2 Autoevaluación.....	26
2.11.3 Evaluación de los subordinados.....	26
2.11.4 Evaluación de los colegas (par)	26

2.11.5 Evaluación de los clientes	26
2.12 Entrevista de Evaluación	27
2.13 Características de un sistema de evaluación del desempeño eficaz	28
2.14 Retroalimentación	29
3. Metodología	31
3.1 Definición del Problema	31
3.2 Delimitación del Problema.....	32
3.2.1 Unidad de análisis.....	32
3.2.2 Delimitación geográfica.....	32
3.2.3 Delimitación temporal.....	32
3.3 Objetivos	32
3.3.1 Objetivo General	32
3.3.2 Objetivos Específicos.....	32
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos.....	33
3.4.1 Métodos	33
3.4.2 Técnicas e instrumentos	33
3.5 Proceso de implementación de la metodología 360 grados.....	34
3.5.1 Fase 1	35
3.5.2 Fase 2	36
3.5.3 Fase 3	37
4. Discusión de resultados	38
4.1 Presentación y análisis de resultados	39
4.1.1 Resultados de diagnóstico	39
4.1.2 Cargo de Coordinador Administrativo	44
4.1.3 Análisis cualitativo Cargo coordinador administrativo	48
4.1.4 Cargo de Asistente de Administración y Contabilidad.....	49
4.1.5 Análisis cualitativo Cargo Asistente de administración y contabilidad.....	53
4.1.6 Cargo de Asistente de Operativa	54
4.1.7 Análisis cualitativo Cargo Asistente operativa.....	58
4.1.8 Cargo de Asistente Dirección-administración	59
4.1.9 Análisis cualitativo Cargo Asistente dirección-administración.....	63
4.2 Discusión de resultados	68

Conclusiones 72

Recomendaciones 73

Bibliografía 75

Anexos 77

Índice de figuras y tablas 150

Resumen

El presente proyecto de graduación hace referencia a la implementación de un modelo de evaluación del desempeño, basado en la problemática detectada en la Asociación para el Avance de la Ciencias Sociales (AVANCSO) dado que, no cuenta con un sistema en el que pueda apoyarse para recabar información sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones en el área. Como resultado de la observación, se propone implementar el método de evaluación del desempeño 360 grados para calificar de forma objetiva e imparcial al personal de las diferentes áreas que integran la organización.

El instrumento que se utilizó para recabar información fue el cuestionario donde se detalló los indicadores o competencias a evaluar las cuales fueron establecidas por el coordinador administrativo. El resultado de la implementación de la prueba piloto a los cuatro puestos del área administrativa, se manifiesta que a falta de un proceso formal los colaboradores desconocen cuáles son las fortalezas y debilidades del puesto que desempeñan.

Asimismo, se evidenció que al aplicar la evaluación del desempeño 360 grados, la administración podrá mejorar la toma de decisiones en lo referente a incentivos, mejora salarial, ascensos y desvinculaciones laborales. Y al personal evaluado, conocer que indicadores necesita corregir y así prestar un mejor servicio en el puesto que ocupa para lograr un desarrollo dentro de la asociación.

Introducción

Debido a que día a día existen más requerimientos para desempeñar efectivamente puestos en las organizaciones, la mayoría de ellas cuentan con un método de evaluación del desempeño a sus empleados. Con la difusión del concepto de gestión del talento humano también poseen una orientación dirigida a los colaboradores como estructura básica y fundamental para el logro de los objetivos trazados enfocados a la competitividad dentro del mercado laboral.

La organización objeto de este estudio, Avancso, carece de un instrumento de evaluación del desempeño por lo que se propone un modelo que permita identificar las necesidades, fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo de los colaboradores siendo este la evaluación del desempeño 360 grados.

La evaluación del desempeño consiste en estimar aproximadamente el grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades, logran los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, calificándolos desde el punto de vista de cada uno de los evaluadores. Comunicando a cada colaborador sobre los resultados que obtenga y a partir de esto lograr entre la organización y el personal un intercambio de ideas donde ambos se favorezcan.

El capítulo I se refiere a los antecedentes de la organización. Además, se mencionan trabajos previamente elaborados a nivel nacional e internacional sobre el método de evaluación del desempeño 360 grados y al procedimiento realizado en la implementación.

El capítulo II corresponde al marco teórico, en el cual se dan los conceptos; sobre lo que es una ONG, la evaluación del desempeño, la importancia de la evaluación sus ventajas y desventajas, los métodos de evaluación del desempeño, las personas idóneas de realizarla, la definición de la metodología evaluación del desempeño 360 grados y las fases para realizar la evaluación.

Capítulo III corresponde a la metodología en la que se explica el planteamiento del problema, la delimitación, el objetivo general, objetivos específicos, los métodos y técnicas utilizadas para recolectar la información por último las fases de la implementación de la metodología evaluación del desempeño 360 grados en la Asociación.

Capítulo IV se refiere a la discusión de resultados sobre las diferentes percepciones del personal del área administrativa, quien fue evaluada durante la prueba piloto. Además, da a conocer la situación actual sobre el desempeño de las atribuciones de los colaboradores y muestra los factores específicos en los que se deberá tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño y fortalecer a los colaboradores.

En la parte final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la prueba aplicada a los colaboradores de la Asociación. Asimismo, la bibliografía y los anexos que enriquecen el contenido.

Capítulo I

1. Antecedentes

Guatemala es considerado un país en vías de desarrollo, con un alto porcentaje de población en situación de pobreza y extrema pobreza en donde las Organizaciones no Gubernamentales, constituyen un pilar importante en el desarrollo del mismo. Creadas por la preocupación de la situación económica-social imperante en el país, como un espacio de trabajo humanitario y de desarrollo con el compromiso de mejorar el nivel de vida de las poblaciones beneficiarias. El surgimiento de las ONG en Guatemala se incrementó a partir del terremoto de 1976 y con la agudización del conflicto social al principio de la década de los ochenta, en esta época existió un importante flujo de recursos que muchos entes internacionales prefirieron canalizar a través de la ONG y no del gobierno, debido a la ineficiencia estatal en el manejo de los recursos.

En lo que respecta al marco legal, la Constitución Política de la República de Guatemala otorga en su Artículo. 34 el derecho de libre asociación y es la base que cada asociación con carácter de ONG debe observar para iniciar su formación. Asimismo, la Ley de Organizaciones no Gubernamentales decreto 02-2003 aprobada por el Congreso de la República de Guatemala facilita el proceso de la legalización, mencionan que las Organizaciones no Gubernamentales están constituidas con intereses; culturales, educativos, de servicio social, beneficencia, asistencia y desarrollo económico sin fines de lucro, tiene patrimonio propio proveniente de recursos financieros nacionales e internacionales y personalidad jurídica propia. Su organización y funcionamiento se rigen por estatutos, las disposiciones de la ley específica y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

Estas organizaciones integran el tercer sector económico también llamado sector social y/o no lucrativo que no pertenecen al sector privado de las empresas; ni tampoco el sector público en el que están los organismos del Estado. En este tercer sector no se redistribuyen los beneficios a sus propietarios o accionista, sino que lo reinvierten en la entidad para seguir cumpliendo sus objetivos fundacionales.

La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO) pertenece a las organizaciones sin fines de lucro e inicio sus actividades en enero de 1986. Desde su fundación se ha mantenido fiel a su mandato de realizar investigación socialmente útil y relevante para los sectores populares de la sociedad, tanto en términos de las organizaciones sociales como de quienes tiene a su cargo el diseño de políticas públicas.

La misión de la organización es hacer investigación en Ciencias Sociales, útil para los sectores populares de la sociedad, privilegiando el trabajo de campo y la relación sostenida con las organizaciones de dichos sectores.

Dentro de sus objetivos fundacionales se mencionan desarrollar proyectos de investigación científica sobre los más apremiantes problemas que enfrenta la sociedad guatemalteca, dar oportunidad de formación a jóvenes investigadores, servir de recurso profesional en Ciencia Sociales a instituciones de desarrollo y servicios que trabajan en el país y dar oportunidad de investigar, sin condicionamiento intelectual, a profesionales y estudiantes avanzados en Ciencias Sociales, tanto nacional como extranjero.

Su estructura organizacional comprende: el órgano superior es la Asamblea de Asociados, que elige una Junta Directiva que debe llevar a la práctica sus decisiones y recomendaciones. En el nivel ejecutivo la Junta Directiva nombra a una Director(a) Ejecutivo (a) quien tiene la representación legal de Avancso para los asuntos ordinarios y dirige las actividades cotidianas, a nivel operativo, existen cuatro áreas de estudio (imaginarios sociales, campesinado, historia local, socio urbanos) que son asistidos por tres unidades de apoyo: el centro de documentación, la unidad de publicaciones y la administración. (Avancso, 2020)

Desde su creación se evidencia que no realizan evaluaciones del desempeño a los colaboradores lo que perjudica los procesos internos para asegurar el logro de las metas institucionales. Por esta razón para sustentar la importancia de contar con un método de evaluación del desempeño laboral eficiente, a continuación se presentan algunos estudios.

Limatuj (2014) en su tesis “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (Sears),” para optar al título de Psicólogo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la problemática presentada es la carencia de un sistema en el cual pueda apoyarse para la toma de decisiones relevantes y realizar procesos como ascensos de los colaboradores, aumentos salariales, desvinculación laboral entre otras.

Para poder recabar datos cuantitativos del desempeño de los colaboradores e identificar los indicadores a evaluar, se aplicó a los 33 participantes del área administrativa dos cuestionarios; uno dirigido a los mandos medios y otro al personal operativo del área; el objetivo es diseñar un sistema de evaluación del desempeño que facilite la gestión del rendimiento de los trabajadores y que puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa.

En los resultados se evidenció que la mayoría no conoce las competencias que se evalúan en el puesto que ocupan dentro de la organización, pero están dispuestos a recibir retroalimentación de las labores realizadas para ser más eficientes en el logro de los objetivos.

En conclusión, es fundamental que una empresa cuente con una herramienta para evaluar el desempeño, la cual sirve de apoyo y control sobre los procesos laborales tanto de los colaboradores como de los jefes de departamento. Permite que el personal, al cual se está evaluando tenga un crecimiento profesional continuo para mejorar o mantener el puesto que ocupa. Se recomienda que la empresa incluya la evaluación en la planificación anual para tener un análisis de las necesidades de la empresa.

Molina (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360 grados. Un estudio observacional analítico de cohortes”, para optar al grado de Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., formula el problema en la siguiente interrogante ¿La evaluación y la implementación de acciones correctivas y de mejora, son herramientas que permiten mejorar continua e integralmente el desempeño de los trabajadores?

La metodología empleada es un estudio observacional analítico, la muestra se tomó en dos empresas de iguales características para la captura de la información se realizó mediante una encuesta con el objetivo de determinar que ocurre cuando el proceso de evaluación no se lleva a cabo de una forma adecuada y en un proceso continuo.

Al socializar los resultados no se evidenciaron campos que indicaran la necesidad de la implementación de acciones correctivas, únicamente mejorar ciertos componentes del desempeño actitudinal y habilidades. Concluyó que la evaluación 360° coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores para desarrollar de manera más eficiente las labores incentivando el apoyo y trabajo en equipo.

Baquerizo (2015) en su tesis “Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores”, para optar al título de Licenciada en Administración Mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión, el problema fue conocer cuáles son los factores o consecuencias de la aplicación o no de una evaluación en la organización; respecto al conocimiento del trabajo, las relaciones con las personas, la calidad del trabajo, la estabilidad emotiva, la capacidad de síntesis y la capacidad analítica en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope Miraflores.

El enfoque es cuantitativo con un alcance descriptivo, cuantitativo porque mide las variables de estudio y aplica el análisis estadístico y es descriptivo porque relata en qué medida se aplica los factores de evaluación. La población estudio estuvo conformada por 312 personas integrada de la siguiente manera: 200 clientes recurrentes, 66 ejecutivos y/o equipos de trabajo, 7 jefes y 39 colaboradores. A través de un muestreo probabilístico se eligieron 132 personas, la técnica de recolección de datos fue la encuesta que consta de 57 ítems, el análisis de la estadística se realizó con tablas de frecuencia y porcentajes. El objetivo es determinar de qué manera se aplica la evaluación 360 grados en el desempeño laboral de los trabajadores en el área de operaciones de la Clínica.

El resultado evidenció que existe diferencia significativa en la autoevaluación al igual que en las demás evaluaciones y que al efectuar la evaluación 360 grados va a permitir que el personal tenga mayor conocimiento en su trabajo, fomenta mejores relaciones con las personas, mayor estabilidad y capacidad de análisis. Es recomendable realizar la evaluación del desempeño laboral no solo en la Clínica Hope de Lima, sino en sus filiales para que puedan tomar buenas decisiones que lleven al éxito de la empresa.

Alvarado (2016) en su tesis “Implementación de la evaluación de desempeño utilizando el método 360 grados en la escuela de Ciencias y Sistemas de la Facultad de Ingeniería” para optar al título de Ingeniero en Ciencias y Sistemas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El problema es que en la actualidad no se cuenta con un método de evaluación periódica amplia que proporcione información completa, revelando si el personal cumple con el perfil que se requiere para el puesto y poder medir las competencias que posee o ha desarrollado el personal. Anteriormente se realizaba de forma escrita cada semestre por el departamento encargado, pero no se tenía control de los resultados y a veces era tardada la entrega de información hacia la Escuela, debido a la metodología.

Para realizar la metodología que recopile información confiable (360°) será proponer el uso de una plataforma en la cual puede llenarse la boleta electrónicamente, este tendrá validaciones por medio del lenguaje Python, para darle configuración a los accesos de cada rol determinado. Con las plantillas proporcionadas se podrá evaluar a las personas, cada plantilla consta de 10 preguntas divididas en 6 de orden pedagógico y 4 de orden personal.

El objetivo es contar con una herramienta que proporcione periódicamente y de forma integral los puntos de oportunidad y de mejora de todos los actores de la Escuela y conseguir con ello mayor motivación del personal para el cumplimiento de los objetivos de la Escuela.

Se concluye que el uso de la herramienta puesta en marcha permitió saber cómo se considera al evaluado en su desempeño, competencias, habilidades y comportamientos; esto con la finalidad de mejorar el servicio prestado a los futuros profesionales, además se puede saber cuáles son las necesidades específicas de cada grupo evaluado para así enfocarse en mejorar y planear de una manera apropiada la corrección de posibles debilidades.

Se recomienda que los administrativos sean estrictos y controlen bien los tiempos establecidos para que los colaboradores llenen sus evaluaciones y no consideren la evaluación como una amenaza sino como una oportunidad de mejorar las relaciones entre todos los implicados en la Escuela de Ciencias y Sistemas.

Paredes (2017) en su tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”, para optar al grado de Maestra en Gestión Pública, Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Perú; la problemática está en dos contextos: primero en analizar el problema de las municipalidades en cuanto a la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados esperados en su rendimiento o desempeño, y por otro la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño al personal a pesar de existir normativa laboral, así resolver la siguiente interrogante ¿Cuál es la propuesta de evaluación de desempeño del personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?

La metodología implementada fue la técnica de observación y el instrumento un cuestionario cuya cantidad de ítems fue 25, cuyo alcance fue el personal administrativo de la municipalidad que asciende a 43 trabajadores con el fin de recabar información de los procesos, procedimientos, resultados y percepciones del proceso de evaluación de desempeño.

Con el objetivo de elaborar una propuesta que pueda identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

El resultado es que existe una percepción de indiferencia respecto al cumplimiento de las normas nacionales e institucionales de la evaluación por parte del personal administrativo, lo cual evidencia la necesidad de la implementación de una evaluación del desempeño que fortalezca el proceso de sensibilización de la importancia del cumplimiento de la normativa en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales para el cumplimiento de los objetivos y metas de esta entidad pública.

Alajo & Yáñez (2017) en su tesis “Modelo de Evaluación de Desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga”, para optar al título de Ingeniera Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el problema es la falta de una herramienta integral de evaluación del desempeño laboral del personal ha provocado el incumplimiento de objetivos y metas, teniendo como efecto que el personal tenga escasas posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional. El objetivo es determinar un modelo de evaluación de desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga del segmento tres que se ajuste a las necesidades de cada una de ellas.

El enfoque de la investigación es cualitativa enfocada a comprender y profundizar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, se realizó una investigación descriptiva y bibliográfica. La técnica e instrumento de recolección se realizó por medio de una entrevista semi-estructurada a una población compuesta por 5 jefes del departamento de Talento Humano, además de la observación con el propósito de conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produce y dar las posibles alternativas de solución.

El resultado evidenció que los empleados se encuentran desmotivados ya que los gerentes únicamente fortalecen un solo departamento, existe mala comunicación y esto afecta el clima laboral, por lo que las cooperativas de ahorro y crédito no cuenta con una guía de evaluación adecuada que les ayude a implementar estrategias de mejoras para su personal, es por ello que el modelo de evaluación 360 grados es el que se ajusta a las necesidades y requerimientos que presentan estas instituciones financieras.

Es recomendable realizar la evaluación del desempeño laboral en todas las áreas y departamentos para poder evaluar la comunicación, el trabajo en equipo, el cumplimiento de las actividades de acuerdo al área en la que se desempeñan.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 Organización no Gubernamental

Actualmente se está habituado con el término de organizaciones no gubernamentales, pero en la práctica para ser consideradas de esa manera deben cumplir con ciertos requisitos, el artículo. 2 decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo reconoce:

Son organizaciones no Gubernamentales u ONG'S, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico, social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita (Congreso de la República de Guatemala, 2003, p.2).

Según la causa que se hayan propuesto desarrollar, las organizaciones no gubernamentales emplean diferentes formas de trabajo con los recursos de los que disponen. Hay organizaciones que centran su trabajo en una comunidad local para ayudar a personas que necesitan recursos físicos o a través de asesoría legal. La Organización no gubernamental persigue un fin de ayuda social y lo hacen sin ánimo de lucro.

El Código Civil de Guatemala (1963) en el decreto ley número 106 menciona en el artículo 15 inciso 3° reconoce como personas jurídicas a las asociaciones sin fines de lucro, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva.

Técnicamente la Organización no Gubernamental es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social hacia la población local, adquiere trabajo voluntario y de naturaleza altruista, dirigida por personas con un interés común para promover la participación a nivel de comunidad y llevar a cabo servicios humanitarios.

2.2 Administración

La administración es utilizada tanto en la gestión pública como en la privada, apoya a la empresa a conocer con qué recursos cuenta para extraer el máximo de beneficios posibles según los fines deseados para lograr un mejor resultado.

Esto significa que administración es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.4)

Las organizaciones pueden ser eficientes, pero todo depende de cómo se les administre: “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Amaru, 2009, p.6)

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener personal profesional, maquinaria, equipo, capital y buenas relaciones humanas. Prevé los procesos administrativos frente a las condiciones cambiantes en un ambiente agradable.

2.2.1 Administración del desempeño

Las organizaciones emplean procesos que guían, facilitan, conducen al establecimiento y la gestión de objetivos, metas y resultados; sirven como base para tomar decisiones. Documenta claramente el nivel de capacidades y habilidades de un empleado para lograr un óptimo rendimiento.

“Es el proceso orientado hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y en última instancia de la organización” (Mondy, 2010, p.237).

La administración del desempeño es un instrumento valioso debido a que brinda apoyo significativo para cualquier empresa que desee cumplir sus metas, es vital también el papel que juegan los líderes en el momento de la administración eficaz ya que de ello dependerá el grado de influencia que pueda tener en los empleados.

Proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, evalúa de manera continúa su comportamiento dirigido a metas y luego recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. (Dessler & Varela, 2011, p. 222)

En toda organización un proceso sirve para evitar el desperdicio de recursos, detectar oportunidades de mejorar en sus actividades es decir con ello obtener credibilidad, además admite ser medido y controlado para resaltar de forma constructiva los puntos fuertes así como los débiles para buscar soluciones adecuadas tanto como oportunas.

2.3 Evaluación

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas planificadas. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización sea formal o informalmente.

La evaluación es sin duda una acción dentro del proceso de rendimiento, ya que ofrece un balance final de un período establecido para el logro de los objetivos o metas planteadas.

2.3.1 Evaluación del desempeño

Con la evaluación que se realiza al personal se obtiene información de la satisfacción que siente el empleado al realizar sus tareas, los incentivos a los que tiene acceso y evidencia los problemas administrativos y operativos del pasado para que se les pueda dar una solución, sin que el empleado se sienta temeroso de perder su empleo y presente algún tipo de rechazo al ser evaluado.

Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado. 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, 2014 , p.216)

Es el proceso por medio del cual el gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a las exigencias del puesto de trabajo. La información que suministra dicha evaluación le ayuda al gerente a identificar e indicarle al empleado sus debilidades y fortalezas, además la forma en que puede mejorar su rendimiento, para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

“Las evaluaciones son herramientas que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos” (Bohlander, 2017, p.300).

El fin de la evaluación es dar solución a los problemas que el empleado presenta al realizar sus tareas, ayuda a evaluar su rendimiento y que él mismo pueda saber cuáles son los aspectos que debe mejorar para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo y las relaciones interpersonales entre el jefe y subalternos.

Tiene a dar gran expectativa de si la empresa va superando o no sus metas y objetivos, tener un mejor panorama de la evolución reciente de la empresa y del personal frente a las anteriores en cuanto al rendimiento económico y profesional.

2.4 Importancia de la Evaluación del desempeño

Las empresas saben exactamente cuál es la importancia de la excelencia en la gestión en cuanto al rendimiento de los empleados, pero muchas veces se encuentran con dificultades a nivel interno, puesto que hay resistencia a estos procesos, pero en la actualidad las empresas ponen en práctica soluciones novedosas que garanticen a los empleados establecer nuevas oportunidades dentro de la organización tales como puestos más acordes a sus habilidades y formación.

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante dentro de las organizaciones, ya que uno de los principales retos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. (Werther & Davis, 2014 , p. 218)

Los estándares de calidad que se desean en cada puesto de trabajo hacen que la evaluación del recurso humano sea cada vez más importante dentro de la organización. Por lo que el gerente debe realizar la evaluación utilizando la herramienta o método más conveniente a las necesidades de la empresa y que sea asimilada de la mejor manera por el personal.

Hay cinco razones para evaluar al personal.

- Primero: La mayoría de empleadores basan el salario, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo: Las evaluaciones son fundamentales para los procesos de administración del desempeño del empleador. La administración del personal consiste en asegurarse que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero: Con la evaluación la gerencia y subalternos pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, y ayuden a reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto: Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Quinto: Gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar la necesidad de una capacitación o retroalimentar y con ello determinar las medidas remediales requeridas. (Dessler G. , 2015 , p.226)

2.5 Ventajas y desventajas de la Evaluación del Desempeño

La evaluación como cualquier tipo de instrumento utilizable para la medición de objetivos, metas y ventas si se implementa con la planeación adecuada y tomando en cuenta la participación de los involucrados; resulta una herramienta que proporciona ventajas y desventajas tanto para la empresa, como para el personal.

Entre las ventajas

- Mejora el desempeño
- Políticas de compensación
- Errores en el diseño del puesto
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional (Werther & Davis, 2014 , p.216)

Los puntos débiles o desventajas de la evaluación del desempeño son:

- Falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado.
- Falta de claridad y definición de los estándares de evaluación.
- Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
- Desconocimiento del personal sobre los aspectos a evaluar.
- Uso de lenguaje ambiguo del evaluador en el proceso de la evaluación del desempeño laboral.

El uso de esta metodología brinda un mayor conocimiento de cada empleado y área de trabajo, las deficiencias en el mismo, así como la toma de decisiones oportunas para mejorar el desempeño a través de capacitaciones que conlleven a alcanzar metas trazadas eficientemente.

2.6 Medición del desempeño

A menudo la razón para efectuar una medición del desempeño es visualizar el progreso y cumplimiento de las funciones o tareas; sin embargo no es tarea fácil se requiere de un amplio conocimiento de todos los puestos, tareas que desempeña cada persona y las metas establecidas por la organización en sus proyectos de desarrollo.

¿Qué se debe medir?

- Las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento)
- Contribución del empleado al trabajo encomendado
- Potencial de desarrollo
- Conocimiento del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis y análisis
- Toma de decisiones

“Para medir el desempeño de un empleado los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta del tipo excelente, bueno, normal o malo” (Gomez, & Balkin, & Robert, 2005, p.261).

2.7 Métodos o técnicas de evaluación del desempeño

El ser humano está en una constante autoevaluación de cada nuevo conocimiento que adquiere así también de cada fortaleza y debilidad dentro del campo laboral. Históricamente las grandes empresas comenzaron los procesos de evaluación para medir el rendimiento de las máquinas, este proceso se traslada al personal para medir diariamente el desempeño de los trabajadores. Y es así como se involucran el método de evaluación del desempeño dentro de la administración del personal. (Werther & Davis, 2014)

Para poder realizar una evaluación eficiente y objetiva existen métodos preestablecidos los cuales son de gran ayuda para poder obtener resultados deseados, basados en lineamientos que conlleven a generar evaluaciones formales y que guíen al evaluador a llevar a cabo dicho proceso de manera correcta. Se postulan diferentes métodos de evaluación algunos enfocados en el desempeño pasado y otros en desempeño futuro.

2.7.1 Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos orientados al pasado tiene la ventaja de que se basan en algo que ya sucedió y que se puede medir. Su inconveniente es que no pueden impedir ni mejorar lo que ya sucedió, pero generan retroalimentación para que el empleado conozca si debe mejorar y en qué aspectos debe hacerlo.

2.7.1.1 Método escalas de gráficas

Es de fácil aplicación y verificación, es ideal para organizaciones las cuales no utilizan formas compleja se puede ejecutar de manera práctica “Este método mide el desempeño de la personas empleando factores previamente definidos, utilizando un cuestionario de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2011, p.207)

Es uno de los métodos más divulgados y utilizados por las características antes descritas, además posee características matemáticas y estadísticas para interpretar la información, es ideal para organizaciones que pretender establecer una cultura de evaluación del desempeño, asimismo la facilidad de la implementación e interpretación de resultados ayudan en la agilización de la realización.

2.7.1.2 Método elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de la persona mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Este método esta creado para mitigar la superficialidad y subjetividad, reduciendo las influencias generadas por los evaluadores. Es sencillo y de fácil aplicación, aunque es general y no concibe una retroalimentación ni conclusiones adecuadas.

2.7.1.3 Método de investigación de campo

“Es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos y se registran las causas de tal rendimiento” (Chiavenato, 2011, p.212). A pesar de ser un buen método de recolección de información requiere personal calificado para aplicarlo, asimismo de mayor tiempo invertido para obtener mejores resultados, pero hay que resaltar que mejora el desempeño por la consecución de los resultados generados.

2.7.1.4 Método incidentes críticos

Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. “Debido a que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos” (Chiavenato, 2011,p.215). Con esta metódica recopilación de la información sobre incidentes ocurridos durante un período se logrará aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar un rendimiento laboral.

2.7.1.5 Método de comparación por pares

Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo señalando en cada par quien posee un mejor desempeño, como consecuencia se considera mejor quien resulte con mayor número de marcas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo tiene como principal inconveniente el tiempo, pues aumenta considerablemente el número de comparación por cada persona incluida.

2.7.1.6 Escala de calificación conductual

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo. “Las escalas de calificación utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos” (Werther & Davis, 2014, p. 318) El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

2.7.2 Métodos de evaluación con base en el futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

2.7.2.1 Autoevaluación

Entendida como una de las actitudes más apropiadas para tener éxito en cualquiera de las acciones o actividades que uno realice, la autoevaluación es el proceso mediante el cual una persona puede ser puesta a prueba, desde una mirada crítica, por sí misma. Evaluando sus actitudes, formas de proceder, su respuesta ante determinado estímulo y su capacidad para resolver algo, la persona que realiza la autoevaluación debe estar abierta a recibir tanto críticas como elogios.

2.7.2.2 Administración por objetivos

Surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, “en esencia esta consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización” (Werther & Davis, 2014, p.229).

La APO es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia empresarial.

2.7.2.3 Métodos de los centros de evaluación

“Los centros de evaluación constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.” (Werther & Davis, 2014, p.230). Estos centros evalúan mediante diferentes pruebas: un estudio de caso, un ejercicio en grupo, una presentación oral, ejercicios de bandeja electrónica, etcétera, el objetivo es evaluar las competencias generales y/o específicas durante las pruebas realizadas.

2.7.2.4 Método de escala gráficas o por conceptos

Aunque en apariencia es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podría causar indiferencias considerables. Este método mediante factores de evaluación previamente definidos considera las cualidades valiosas que debe poseer el integrante que se desea evaluar, se debe definir de forma simple y objetiva para evitar distorsiones. (Werther & Davis, 2014, p.231)

2.7.2.5 Supervisión electrónica del desempeño

Cada vez son mas los empleadores que en la actualidad recurren a sistemas computarizados y que en general obtienen buenos resultados. “Los sistemas de supervisión electrónica utilizan tecnología de redes de computadores para permitir que los gerentes vigilen las computadoras a sus subalternos, con esto los gerentes supervisan rapidez, precisión y el tiempo que dedican a las actividades en línea” (Dessler, 2015, p.240)

2.8 Evaluación 360°

Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, externos, etc. Para darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño o comportamiento.

Toda organización que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes de evaluación la aplica por ser “un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (Alles, 2011, p.148).

Esta evaluación rompe el paradigma de que sólo el gerente o jefe evalúa a los subordinados, lo hacen también superiores y pares, es una manera sistematizada de obtener opiniones veraces de la labor del área o departamento.

“Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional” (Alles, 2011, p.237).

El resultado de la evaluación deja en claro al empleado sus fortalezas y debilidades que deberían convertirse en oportunidades que debe perfeccionar; para lograr llevar a cabo eficientemente sus funciones.

2.9 Pasos o fases para realizar una evaluación 360 grados.

La evaluación considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor, desde la organización: pares, clientes internos, colaboradores y jefes, el propósito de aplicar 360 grados es dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible y brindarle al empleado la retroalimentación que fortalezca su rendimiento.

Según Alles (2011) el proceso de la evaluación 360° debe realizarse a través de las siguientes fases o pasos:

2.9.1 Preparación y definición de las competencias

Esta es la primera fase del proceso de evaluación 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal este de acuerdo para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos para que tenga éxito. Se deben definir las competencias laborales claves por rol o tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias.

2.9.2 Diseño de la herramienta o cuestionario

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores.

2.9.3 Elección de las personas

Seleccionar a los evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que la información se maneja de manera confidencial y anónima.

2.9.4 Lanzamiento del proceso

Después de todos los miembros del equipo han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios y realizar la evaluación en las diferentes áreas o puestos de la organización.

2.9.5 Relevamiento y procesamiento de los datos

Conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Las evaluaciones deben ser realizadas por un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

2.9.6 Comunicación a los interesados

Otra de las particularidades de la evaluación, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conoce los resultados que han obtenido de la evaluación 360°.

2.9.7 Informes

La organización debe obtener un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Este debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo para que el evaluado comprenda sus resultados.

Una vez hecho el proceso de evaluación 360° la organización debe desarrollar planes de formación y crecimiento para los evaluados, que permitan mejorar las debilidades y fallas detectadas. Ejecutar un proceso de 360 ° es algo laborioso sin embargo, es una herramienta extraordinaria para hacer crecer los colaboradores en la organización.

2.10 Competencias

En cada empresa es importante tener personal altamente capacitado, ya que la competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la gestión de talento en las organizaciones, en las que el proceso de adaptarse así como adelantarse a los cambios del entorno representa un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento al igual que al desarrollo de las organizaciones.

Según Rubió (2016) define que las competencias son características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante comportamientos o conductas al ejecutar una tarea tanto como cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto, considera que la competencia es una parte de la personalidad del individuo que permite predecir su comportamiento.

Sin embargo, Alles (2009) define que son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares.

Esto quiere decir que una competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que junto a estructuras adquiridas en el lapso de tiempo educativo y de experiencia formativa así como no formativa profesional genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

2.10.1 Tipos de competencias

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales, el modelo propuesto por Alles (2009) recoge tres grupos de competencias que se detallan a continuación:

- **Competencias cardinales:** son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

- Competencias específicas gerenciales: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el jefe o superior de colaboradores.
- Competencias específicas gerenciales: se aplica a ciertos grupos de personas, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. (Anexo 9)

Por otra parte INTECAP (2014) clasifica las competencias labores en dos categorías:

- Básicas: son competencias desarrolladas en la educación formal, tales como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación oral, entre otras.
- Genéricas o transversales: son comunes para diferentes funciones productivas, áreas o subáreas, correspondiente al mismo nivel de ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo.

Conocer las competencias de un trabajador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y como realiza sus funciones. Los puestos de trabajo y sus funciones han experimentado significativas transformaciones en los últimos años, para desempeñar una carga ya no basta con adquirir los conocimientos técnicos, es necesario adquirir una serie de competencias que permitan resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible para logra un eficiente desempeño laboral en cualquier empresa.

Es importante destacar que los tipos de competencia se diseñan a medida de cada organización por ello, no pueden existir modelos estándar de competencias sino que se adaptarán según el giro, la estrategia y necesidades de la empresa.

2.10.2 Niveles de competencias

La competencia debe dividirse en varios grados o niveles de exigencia para el puesto. Alles (2009) menciona que existen cuatro grados y se interpretan de la siguiente forma:

- A: es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B: es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C: representa un nivel muy bueno de la competencia
- D: mínimo nivel de la competencia

La competencia según el nivel en que se ubique servirá para analizar y medir las capacidades que tiene el empleado para desempeñar el puesto además, se podrá verificar según su desempeño si asciende a un nivel superior.

2.11 Quiénes participan como evaluadores

Tradicionalmente la persona que evalúa el desempeño de otra, es el jefe directo; sin embargo, actualmente la naturaleza de los puestos ha cambiado y observar el desempeño de una persona se ha vuelto complicado. El que una sola persona evalúe el desempeño de otra puede ser subjetivo. A continuación, se presentan diferentes tipos de evaluadores:

2.11.1 Evaluación por parte del supervisor o del gerente

Este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño de un empleado. Todo jefe juzga y evalúa continuamente a sus colaboradores, a través de ella los gerentes analizan de forma sistemática y periódica, la eficacia con la que sus empleados han llevado a cabo sus funciones, estos juicios ayudan para mejorar el rendimiento de sus colaboradores. El proceso debe hacerse siempre con respeto, sin atacar o despreciar el trabajo del colaborador evaluado.

2.11.2 Autoevaluación

Aunque parezca que alguien que se autoevalúa va exagerar sus habilidades y capacidades, la mayoría de empleados suele ser consciente de lo que pueden hacer y lo que no. Da una mejor idea de cómo se ven ellos mismos y como consideran que es su trabajo y tareas diarias. Son un factor importante para la motivación de los empleados además nadie discutirá los resultados que se ha puesto a sí mismo.

2.11.3 Evaluación de los subordinados

Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus jefes debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño.

2.11.4 Evaluación de los colegas (par)

Esta evaluación permite conocer de primera mano dado que el par entiende las exigencias, dificultades y necesidades del área específica. Estas suministran información más precisa y valiosa que las que realizan los superiores

2.11.5 Evaluación de los clientes

Son otra fuente de información de la evaluación del desempeño estos clientes pueden ser internos o externos, se anima a los involucrados a participar para obtener un reporte que será de utilidad para proporcionar retroalimentación a los evaluados.



Figura 1. Fuentes alternativas de Evaluación del Desempeño.

Fuente: Bohlander&Shell&Morris (2017)

La presentación de los resultados obtenidos al evaluado pueden provocar cierta resistencia al cambio por miedo a recibir amonestaciones por la forma como está realizando su trabajo incitando inseguridad de poder permanecer en la organización y considerar que el evaluador no fue imparcial en su evaluación.

Es fundamental que el jefe o encargado tenga una reunión previa a la evaluación del desempeño, para ir marcando desvíos si los hubiera y así tener la posibilidad de rectificarlos. Si la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, es importante conformar un comité encargado de llevar a cabo la evaluación, este debe estar constituido por integrantes de diversas áreas que ayuden a efectuar y dar a conocer los resultados, asimismo el comité debe estar liderado al menos por un gerente o jefe del departamento.

2.12 Entrevista de Evaluación

El momento clave de la evaluación del desempeño es la entrevista entre jefe y empleado, ya que en ella se comentan los resultados y se establecen las pautas de mejora a través de planes específicos.

La entrevista de evaluación son sesiones donde se verifica, califica y se hace una devolución, dependiendo de la modalidad con la cual se haya diseñado e implementado la misma. Proporciona a los empleados una retroalimentación sobre su actuación, sobre su pasado y su potencial futuro. (Vigier, & Pasquaré, & Menichelli, & Tarayre, 2015, p.406)

Realizarla de una manera adecuada aumenta la efectividad del proceso y disminuye el riesgo de que la evaluación este influida por los prejuicios y percepciones personales del entrevistador. Al mismo tiempo, se debe permitir la participación de los empleados para que puedan aportar sus propias ideas y propuestas.

El encargado de realizar la entrevista debe ser un experto en la evaluación del personal o estar capacitado. El evaluado debe sentirse cómodo en el momento de recibir los resultados y se debe crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como exponer los resultados de manera tal, que el empleado se sienta estimado por la organización y acepte las sugerencias para mejorar su desempeño.

2.13 Características de un sistema de evaluación del desempeño eficaz

El fin de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, los equipos de trabajo y de la totalidad de la organización, además ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos, ascensos o terminaciones de contratos. Permite retroalimentar y fortalecer las áreas que se detectaron y tomar las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento laboral.

Según (Vigier, & Pasquaré, & Menichelli, & Tarayre, 2015, p.408) definen que la evaluación debe poseer las siguientes características que contribuyen para lograr un sistema de evaluación eficaz.

- Compromiso
- Continuidad
- Expectativas del desempeño
- Criterios relacionados con el puesto

- Estandarización
- Capacitación de los evaluadores
- Comunicación abierta y continua
- Revisiones del desempeño

Cuando el sistema es bien planteado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo; tanto para el jefe, el subordinado y para la misma organización.

2.14 Retroalimentación

Posteriormente de transmitir resultados obtenidos en la entrevista, se busca generar crecimiento y desarrollo de los colaboradores con apoyo de la organización, a las deficiencias detectadas. Luego de expuestos los factores a mejorar para generar cambios significativos, se presenta el proceso de retroalimentación “que proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores” (Munch, 2010,p.126).

Esta retroalimentación evidencia que la aplicación de la evaluación del desempeño es de carácter benigno, pues busca mejorar el aprendizaje para generar desarrollo personal y profesional, no debe considerarse como tedioso y causa injustificada de despidos.

Para que la misma tenga efectos positivos, la organización debe apoyar a los colaboradores para poder reforzarlos y ayudarlos a ser más eficiente a través de mecanismos que servirán para obtener los cambios necesarios en las áreas de trabajo. La misma debe ser oportuna y ser proporcionada tan pronto como sea posible, específica, manejando únicamente el comportamiento y dando ejemplos; objetiva, describiendo el rendimiento o comportamiento y no a la persona en sí; de intención positiva, orientada a ayudar y no a castigar.

Esta práctica permite al empleado obtener beneficios tanto a nivel personal como laboral, entre estos se mencionan los siguientes:

- Aumentar la conciencia
- Reduce puntos ciegos y aumenta la eficiencia del empleado.

- Construye confianza
- Crea una buena cultura en el lugar de trabajo
- Reduce la rotación de empleados
- Es un proceso de mejora continua

La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso de evaluación realizado, demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada permitirá una ruta bidireccional que facilite futuras evaluaciones del desempeño.

El presente capítulo da a conocer y comprender las teorías más relevante por los principales autores citados que se enfocan en la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño.

Capítulo III

3. Metodología

3. 1 Definición del Problema

La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO) es una institución no gubernamental sin fines de lucro. Desde su fundación (1986) mantiene la visión de realizar investigaciones útiles y relevantes para los sectores populares en el ámbito social, esperando contribuir al diseño de las políticas públicas.

La administración del talento humano está relacionada con todos los aspectos concernientes a los colaboradores en toda institución. Vela por el rendimiento, el desarrollo y procura brindar capacitaciones constantes con el resultado que muestra las evaluaciones periódicas que realiza la organización según la necesidad.

La evaluación del desempeño dentro de toda organización es una herramienta fundamental, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia en la ejecución de las atribuciones en cada cargo y así alcanzar los objetivos específicos del área.

En el organigrama de la institución que es objeto de estudio, se observa que no cuenta con el departamento de recursos humanos sino que el departamento de administración es quien vela por el rendimiento del personal. (Anexo 1)

Desde su fundación la Asociación no tiene antecedentes sobre evaluación del desempeño realizado a su personal. Esto le representa un problema porque desconoce las capacidades y habilidades de los colaboradores que les permita desarrollarse o alcanzar una promoción dentro de la institución.

Otras deficiencias observadas fueron; la falta de motivación al personal, sobrecarga de funciones al colaborador y derechos limitantes en la toma de decisiones que provocan el desinterés en la ejecución de sus funciones.

Debido a esto se propone la implementación del modelo evaluación del desempeño 360 grados que le permita detectar el potencial y las debilidades del personal. “Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, clientes internos y los externos” (Chiavenato, 2007, p.246).

3.2 Delimitación del Problema

3.2.1 Unidad de análisis

Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO)

3.2.2 Delimitación geográfica

Departamento Administrativo de la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO)

3.2.3 Delimitación temporal

Se analizará la información recopilada y analizada en el período comprendido de enero a septiembre 2020.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de evaluación del desempeño que permita la optimización del personal en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO)

3.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el modelo de evaluación del desempeño que actualmente se aplica al personal, para poder determinar la metodología que deberá aplicarse en su implementación.

- Diseñar un modelo para la evaluación del desempeño por medio del método de 360 grados que permita medir el grado de desempeño de los colaboradores.
- Evaluar por medio de una prueba piloto la funcionalidad de la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados que oriente al comportamiento futuro y al mejoramiento de sus competencias en el puesto de trabajo.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

El estudio tuvo un alcance descriptivo que permitió realizar un análisis general de la problemática donde se eligió las técnicas adecuadas y se pudo desarrollar un modelo que permitirá visualizar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en el área administrativa de la asociación.

La metodología utilizada es la evaluación del desempeño 360 grados, la cual evalúa el desempeño de los empleados con todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor (pares, clientes internos, colaboradores y jefes) con el propósito de obtener una evaluación objetiva.

3.4.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos son procedimientos sistemáticos que se encargan de recoger información de manera inmediata sobre un problema o fenómeno a ser estudiado.

Se eligieron las técnicas de observación y entrevista. Y se elaboró dos cuestionarios como instrumentos para obtener la información directa del participante para captar los aspectos significativos de la problemática de estudio. El primero, para recolectar datos de la situación actual de la asociación respecto a la existencia de un método de evaluación del desempeño para emitir un diagnóstico. Y el segundo que fue utilizado en

la prueba piloto, se evaluó al personal para conocer su desempeño en el puesto de trabajo.

Posterior a los resultados de la prueba piloto, se empleó dos instrumentos adicionales que son; la entrevista de retroalimentación, donde el evaluador proporcionó a los evaluados los resultados obtenidos en la evaluación y un formulario que se presentó como plan de mejoras para que el colaborador fortalezca su rendimiento laboral. De manera que para observar cambios significativos en el desempeño del colaborador debe pasar un tiempo prudente después de haber implementado el plan de mejoras.

3.5 Proceso de implementación de la metodología 360 grados

Considerando la importancia de implementar la evaluación del desempeño, es necesario adaptarlo a la asociación para que brinde los beneficios esperados, esta metodología se desarrolló por fases, las cuales contienen elementos que buscan guiar la realización óptima de la evaluación, con el fin de facilitar su ejecución dentro de la organización.

Por lo anterior, se definen las siguientes fases que permitirán implementar el método de la evaluación del desempeño 360 grados en la Asociación.

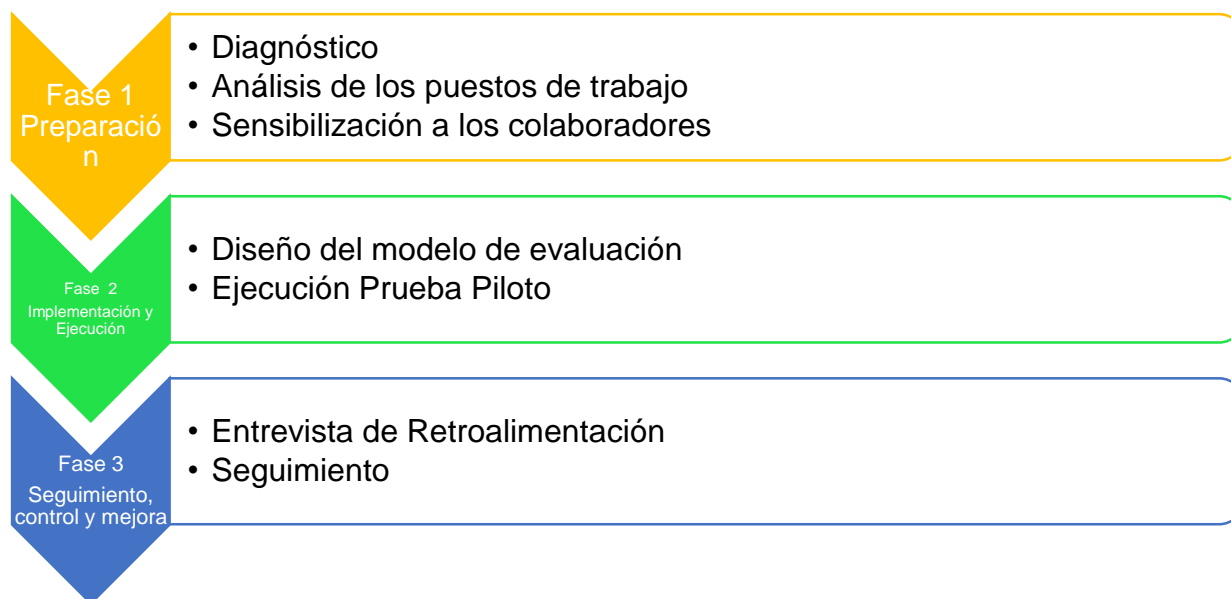


Figura 2 Fases de Implementación de la Evaluación del desempeño en Avancso.

Elaboración propia, (2020)

3.5.1 Fase 1

3.5.1.1 Diagnóstico

La primera fase es la base principal que guía la realización exitosa de la implementación del modelo de evaluación. Para poder plasmar la metodología se ejecutó un diagnóstico que dio a conocer la forma como se efectúa el proceso de evaluación actualmente en la organización.

Con la finalidad de documentar y entender la forma cómo los colaboradores perciben el proceso de evaluación del desempeño, se realizó un cuestionario que implementarán los jefes, subalternos y clientes internos para tener un panorama sobre lo que deduce el personal sobre lo que es la evaluación del desempeño y qué beneficios les traerá.

Luego del análisis de puestos de trabajo de la Asociación, se evidencio la falta de indicadores fundamentales en los descriptores de puestos. Por tal motivo, se diseñó el modelo de la evaluación incluyendo los indicadores esenciales.

3.5.1.2 Sensibilización

Esta fase se deberá realizar previo a la ejecución de la evaluación. Por esta razón, se organizó una reunión con el personal del área administrativa para concientizarlos de los beneficios que pueden obtener al realizarla y ver las ventajas que ofrece, por ejemplo recibir capacitación constante, obtener mejora salarial y lograr ascensos.

Se facilitó un manual de evaluación del desempeño, que detalla conceptos sobre que es evaluación, quiénes pueden ser los evaluadores y evaluados, y un formato de evaluación el cual sirvió se utilizó en la prueba piloto. Este manual servirá de consulta en futuras evaluaciones.

3.5.2 Fase 2

3.5.2.1 Diseño del Modelo

El diseño a implementar identifica y contempla toda la información necesaria que se desea evaluar y de esta manera obtener resultados cuantitativos y cualitativos del desempeño real del colaborador para la posterior toma de decisiones del recurso humano. Esta fase influye directamente en los resultados a obtener en las fases siguientes, pues en relación a los datos recolectados serán las acciones a tomar. Autorizado el modelo se entregará el cuestionario a un grupo de personas que represente el área o departamento que se requiere evaluar.

Con el objetivo de evaluar el desempeño de forma eficiente se ha desarrollado la utilización de un archivo digital, elaborado dentro de una hoja de cálculo del programa Excel. A continuación, se detalla las partes que la conforman para comprender su estructura:

- **Información general:** esta parte es requisito para conocer datos de la persona evaluada, puesto de trabajo que desempeña, área o departamento al que pertenece y la fecha de evaluación. También, ofrece información introductoria para completar la evaluación en donde se describe los criterios a utilizar en la calificación.
- **Resultados del evaluador:** Conoce el desempeño y rendimiento de los colaboradores en relación a su cargo.
- **Conclusión de evaluación:** Esta considera un espacio prudente para comentarios y brindar información detallada de los resultados a los evaluados.

Además, se establece una cláusula de objetividad donde firman por el evaluador y el evaluado.

3.5.2.2 Ejecución Prueba Piloto

La implementación de la prueba piloto será la forma en la cual la organización pondrá en práctica el modelo de evaluación del desempeño y los instrumentos diseñados, que se utilizarán en los colaboradores del área administrativa para tomar acciones preventivas y correctivas, en función de los resultados obtenidos. (Anexo 3)

3.5.3 Fase 3

3.5.3.1 Evaluación de Resultados

En consecuencia, de ejecutar la evaluación del desempeño se procede a extraer los datos estadísticos de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, para identificar áreas que requieran atención en cada uno de los puestos de la prueba piloto. El proceso de análisis de datos conlleva asegurar la imparcialidad y el manejo ético de la información teniendo en cuenta que los resultados de la evaluación se deberá discutir con los jefes de área y con cada uno de los colaboradores evaluados, realizando entrevistas individuales o reuniones de retroalimentación con la intención de que conozcan el nivel en que desempeña su cargo. (Anexo 4)

El seguimiento proporcionará información continua sobre el nivel de progreso que va registrando el colaborador posterior a la evaluación del desempeño. Se debe implementar un plan, que permita mejorar los aspectos que debe fortalecer el colaborador. Posterior a poner en ejecución el plan de acción, se sugiere evaluar a los 6 meses como mínimo para verificar si los procesos en el desempeño del colaborador ha alcanzado las expectativas. (Anexo 5)

Capítulo IV

4. Discusión de resultados

Realizada la prueba piloto (evaluación de desempeño) dirigida a los colaboradores de la organización, se logró determinar que la implementación es fundamental para redireccionar y corregir el rumbo administrativo de la organización. Ya que en su defecto se realizan acciones verbales informales y ocasionales, que impiden ofrecer una idónea retroalimentación y medidas de mejora, acorde a los empleados en el desarrollo sus funciones.

Es importante mencionar, que para verificar el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas se basa en la supervisión ejercida por el jefe inmediato y hasta que se comete un error se toman las medidas pertinentes. Según lo expresado por los altos mandos, la organización no efectúa retroalimentaciones a los colaboradores, debido a la carencia de herramientas para realizarlo.

Se hacen únicamente correcciones de manera verbal e informal y cuando el colaborador no coopera en cambiar su actitud, se procede a realizar amonestaciones por escrito. Es importante resaltar que la organización no ofrece planes de mejora para los colaboradores, tampoco programas que apoyen el desarrollo profesional y fortalezcan el recurso humano interno para beneficio de la misma.

En el proceso de la prueba se aplicó una encuesta de corte cualitativo y cuantitativo, se trabajó con el personal del área administrativa seleccionando 4 puestos para que sean evaluados. El instrumento cuenta con 6 factores dividido en 25 reactivos o preguntas específicas al indicador, las cuales fueron realizadas a través de medios electrónicos (google form) y comunicación telefónica debido a la pandemia (COVID-19) por la que está atravesando el país, la cual ha dificultado que se realice de forma presencial.

Esta permitió, conocer qué aspectos fueron detectados en el desempeño de los colaboradores, cuáles son sus expectativas ante esta estrategia de evaluación y qué cambios deben implementar para obtener un buen desempeño de las funciones dentro de institución.

4.1 Presentación y análisis de resultados

4.1.1 Resultados de diagnóstico

Para establecer el diagnóstico de la asociación, se realizó por medio de observación y entrevista a los colaboradores del área de estudio, se verifico en su organigrama no cuentan con departamento de recursos humanos, por ende, del personal se encarga el área administrativa. (Anexo 2)

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la entrevista realizada en el área administrativa.



Figura 3 Conocimiento sobre la Evaluación del desempeño. El 50% de los colaboradores indican que conocen o han escuchado sobre la evaluación del desempeño y un 50% menciona que desconocen la herramienta.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Esta figura muestra que la mitad de los colaboradores están familiarizados con el modelo de evaluación del desempeño. Por lo tanto al dar a conocer la propuesta de evaluación 360 grados no será difícil ponerla en práctica. Pero el resto de compañeros deberá facilitárseles información sobre la evaluación del desempeño y lograr su aceptación.



Figura 4 Evalúan el desempeño en su área de trabajo. El 100 % de los colaboradores indican que no han sido evaluados en su área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En esta figura muestra que el total de los colaboradores no ha realizado una evaluación del desempeño desde su ingreso a la organización. Es prudente emplear un método de evaluación del desempeño que permita medir el progreso de cada trabajador en un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta al menos los indicadores clave de desempeño.

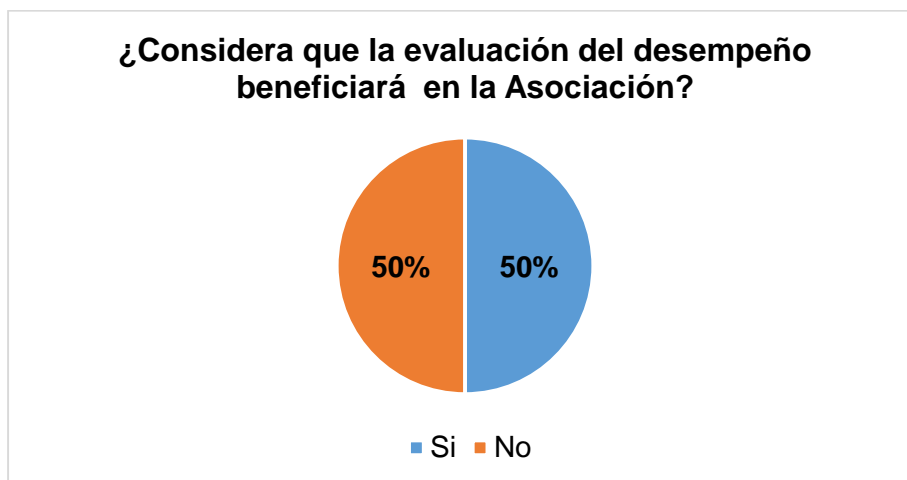


Figura 5 Cree que la evaluación del desempeño beneficiará su trabajo. El 50% considera que sí obtendrá beneficios en su trabajo, difiere del 50% el cual considera que la situación en el área de trabajo será igual y no cambiará al realizar la evaluación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En esta figura se aprecia que la mitad de los colaboradores consideran que si aporta beneficios una evaluación del desempeño, de esta manera el empleado puede realizar su trabajo con la información y el tiempo suficiente para cumplir con los objetivos organizacionales. Por el contrario la otra mitad estima que únicamente beneficiaría a determinadas áreas.



Figura 6 Estaría de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño. El 75% indica estar de acuerdo en que el personal evalúe su desempeño y el 25 % difieren de ser evaluados.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura manifiesta que la mayoría de los colaboradores están anuentes a ser evaluados y mejorar las áreas afectadas. En cambio la minoría está renuente a la evaluación, por consiguiente existirá un rechazo a participar en la evaluación del desempeño.

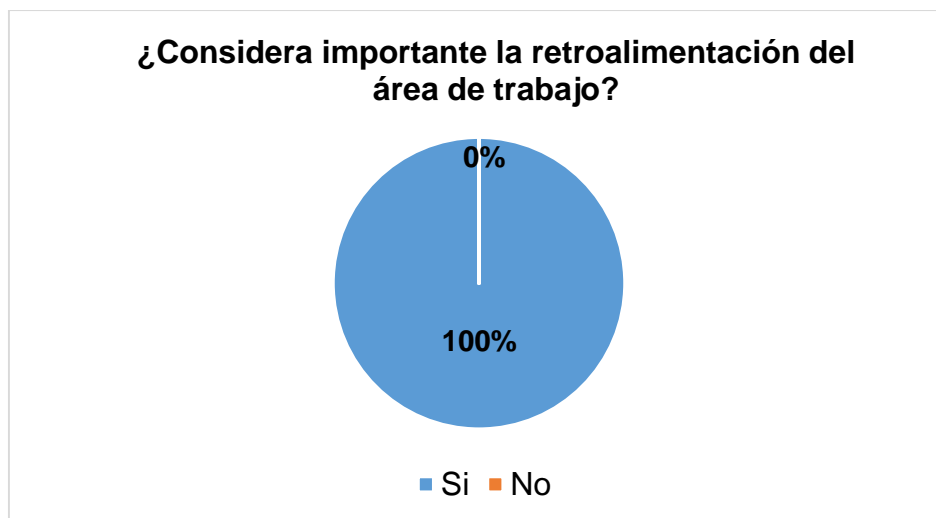


Figura 7 Importancia de la retroalimentación en el área de trabajo. El 100% de los colaboradores consideran que si es importante recibir retroalimentación para desempeñar adecuadamente las funciones en su área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se observa que la totalidad de los colaboradores concuerdan que la retroalimentación es importante, para acortar la distancia entre la situación actual del desempeño y la situación ideal a la que se debe llegar. De manera que, el colaborador pueda cerrar las brechas encontradas en una evaluación del desempeño que realice la organización.

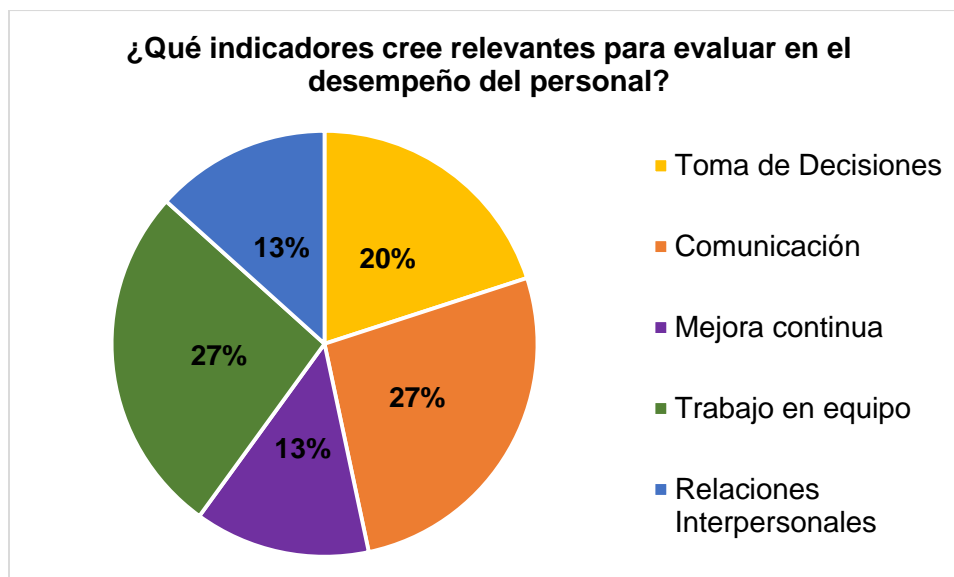


Figura 8 Indicadores relevantes para evaluar en el desempeño del personal. El 13% de los colaboradores considera que las Relaciones interpersonales son relevantes de igual manera el 13% Mejora continua, un 20% considera relevante la Toma de decisiones y un 27 % menciona el Trabajo en equipo y otro 27% considera la comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En conjunto con el coordinador administrativo se seleccionaron los indicadores que se evaluarían en la herramienta de evaluación del desempeño 360 grados, pero como desconocen el proceso o no han experimentado una evaluación se elaboró un manual de evaluación del desempeño en la que se detalla el procedimiento a realizar y se señala el procedimiento de cómo debe llenarse el instrumento de evaluación. (Anexo 6,7)

Además, los perfiles y descriptores de puestos de área administrativa, están desactualizados por lo que se realizó un manual de nuevos descriptores y perfiles de puestos, en los que se detallan las competencias que deben cumplir los colaboradores y de igual manera se elaboró un glosario de competencias que podrán utilizar como base para futuros descriptores de puestos. (Anexo 8,9)

4.1.2 Cargo de Coordinador Administrativo

Coordina los recursos humanos, financieros y materiales para un óptimo funcionamiento de las actividades que realiza la asociación, así como la planeación y distribución del presupuesto de las demás áreas de trabajo.

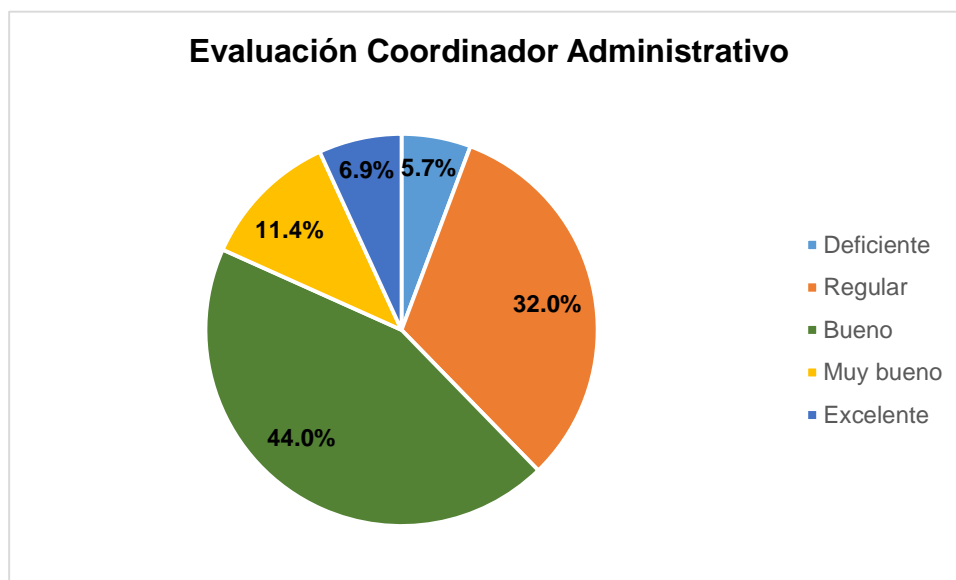


Figura 9 Evaluación Global del cargo de Coordinador Administrativo. El 5.7% de los colaboradores evalúa deficiente la labor del coordinador administrativo, el 32% lo considera regular, el 44% bueno, el 11.4% muy bueno y solo un 6.9% lo considera como excelente. Esto refleja que el coordinador administrativo debe de mejorar su desempeño.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Por factores evaluados se presentan los siguientes resultados.

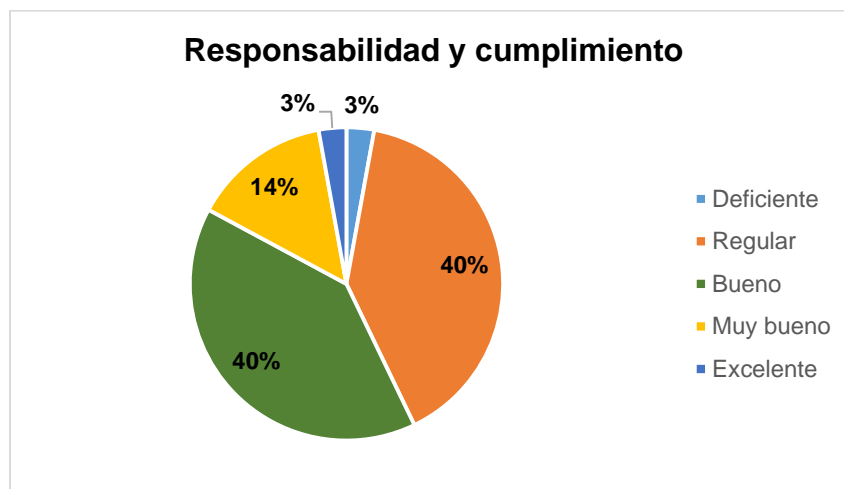


Figura 10 Responsabilidad y cumplimiento cargo Coordinador Administrativo. El 3% de los colaboradores evalúa deficiente la responsabilidad y cumplimiento del coordinador administrativo, frente a un 40% que lo considera regular, otro 40% bueno, un 14% muy bueno y un 3% excelente. La mayoría de los colaboradores se muestra satisfecho con la responsabilidad y el cumplimiento del coordinador administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

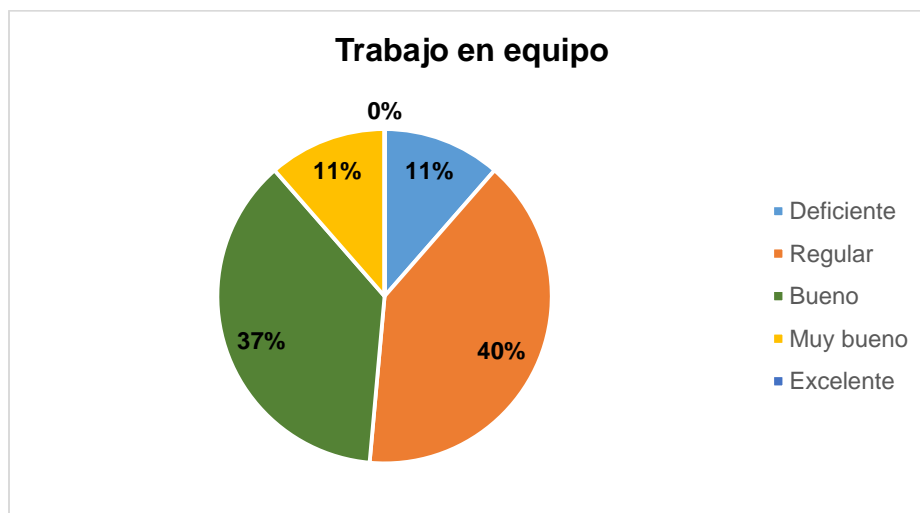


Figura 11 Trabajo en equipo cargo Coordinador Administrativo. El 11% de los colaboradores considera deficiente el trabajo en equipo, el 40% lo considera regular, un 37% bueno y el 11% muy bueno. Para los colaboradores la capacidad de trabajo en equipo junto al coordinador administrativo es bueno. Se resalta que el 0% (ninguno) lo considera excelente

Fuente: Elaboración propia

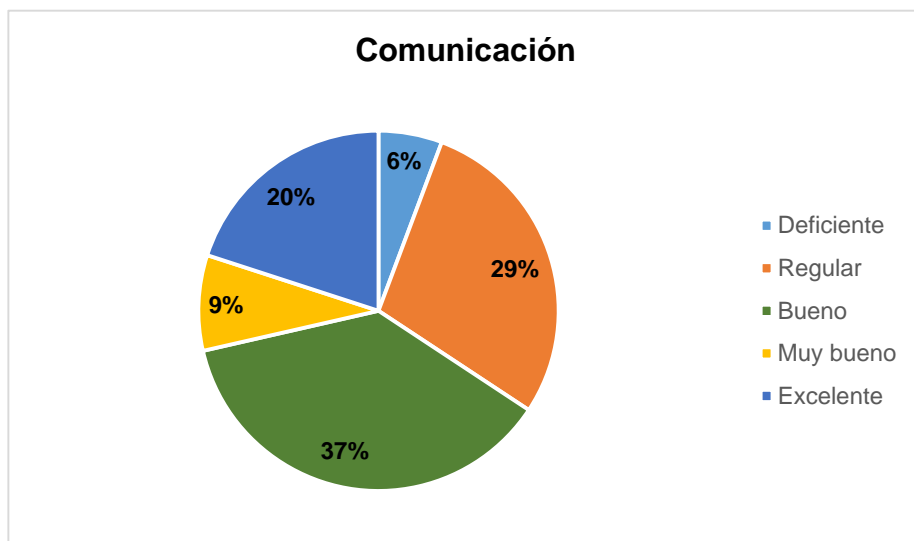


Figura 12 Comunicación cargo Coordinador Administrativo. El 6% de los colaboradores evalúa la comunicación deficiente, frente al 29% que la considera regular, el 37% bueno, el 9% muy buena y un 20% excelente. Los colaboradores consideran trascendental la comunicación con el coordinador administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 13 Relaciones interpersonales cargo Coordinador Administrativo. El 5% de los colaboradores evalúa regular el vínculo con el coordinador administrativo, el 71% lo evalúa bueno, mientras que el 19% muy bueno y un 5% excelente. El coordinador administrativo y las relaciones con los colaboradores son óptimas. Se resalta que el 0% ninguno lo evalúa excelente.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

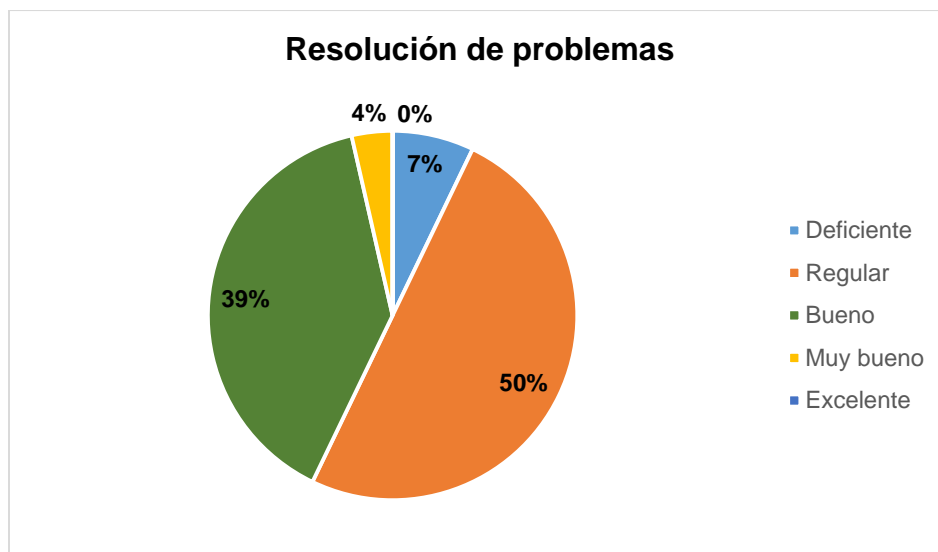


Figura 14 Resolución de problemas cargo Coordinador Administrativo. El 7% de los colaboradores evalúan deficiente la solución a los problemas, el 50% la evalúa regular, el 39% como bueno, un 4% muy bueno y el 0% ninguno excelente. La resolución de los problemas debe de ser más efectiva, así evitar menor número errores posibles.

Fuente: Elaboración propia (2020)

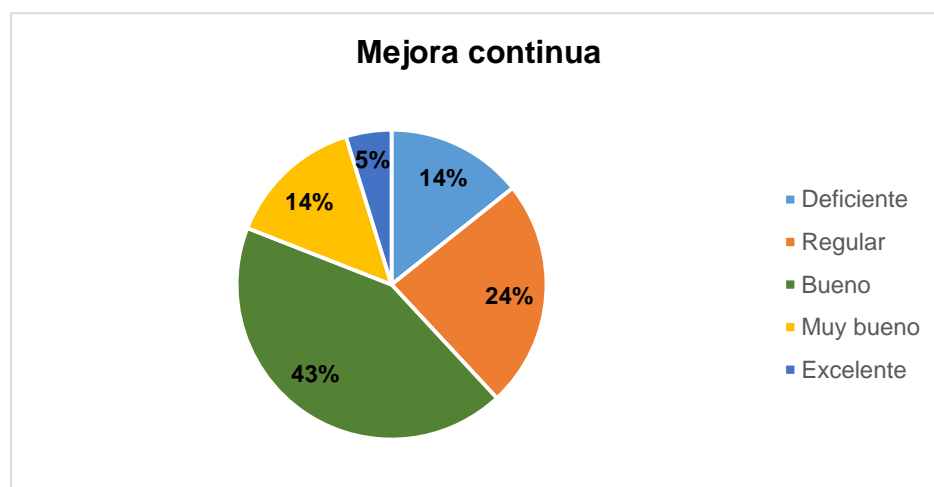


Figura 15 Mejora Continua cargo Coordinador Administrativo. El 14% de los colaboradores considera deficiente la calidad y eficiencia en la entrega de los resultados, el 24% regular, frente a un 43% que considera buena, el 14% muy bueno y un 5% la considera excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

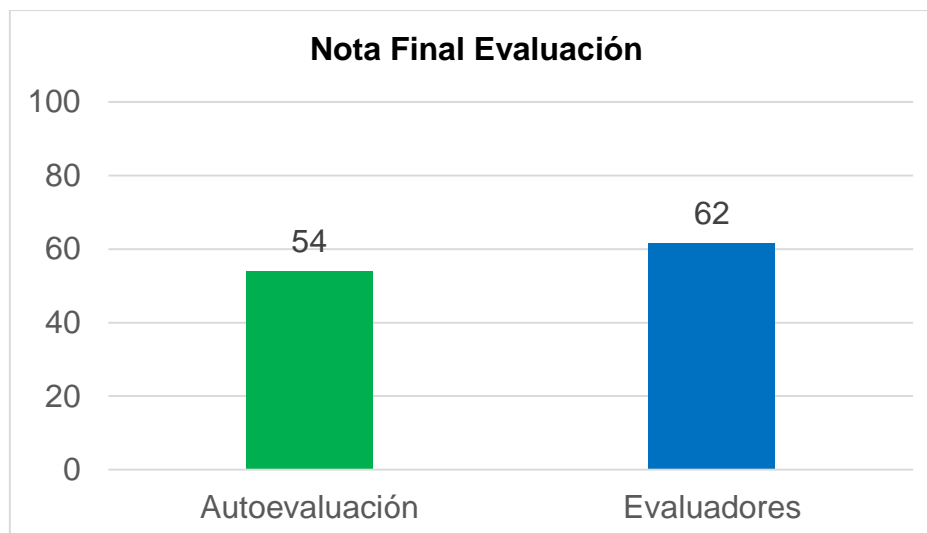


Figura 16 Comparativo de Evaluación cargo Coordinador Administrativo. Se realizó un comparativo de los resultados obtenidos por los evaluadores y el evaluado, en la que el coordinador al realizar su autoevaluación considera que sí tiene ciertas deficiencias en los factores que fueron evaluados obteniendo una nota de 54 puntos, en cambio los evaluadores consideran que su ponderación es de 62 es decir que su desempeño laboral es bueno y cumple con las expectativas del puesto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.3 Análisis cualitativo Cargo coordinador administrativo

De acuerdo a los resultados presentados en la evaluación, el coordinador administrativo tiene las habilidades y conocimientos para ejecutar, analizar, comunicar y tomar decisiones con el fin de conseguir que se cumplan los objetivos de la Asociación, es decir que su desempeño es adecuado pero debe reforzar las debilidades mostradas en su evaluación.

En lo que respecta al trabajo en equipo muestra un porcentaje significativo que debe fortalecer para que los colaboradores se sientan apoyados en el momento que deben desarrollar determinadas tareas con el coordinador y no solo delegar la responsabilidad a otra persona y dejarlo que el realice la tarea solo.

Asimismo, el indicador de resolución de problemas tiene un alto porcentaje donde se expone que al momento de surgir un problema no se puede solucionar inmediatamente,

debido a que en algunas ocasiones el administrador no está presente y esto causa lentitud para poder resolver el inconveniente. Lo idóneo que el administrador delegue a otra persona del área para que tome las decisiones pertinentes en el momento que se presente un problema.

El administrador conoce sus debilidades ya que al momento de autoevaluarse, su rendimiento no sobrepasa la ponderación promedio de los evaluadores, debe retroalimentar por medio de planes de acción que permitan cerrar las brechas identificadas para alcanzar un óptimo desempeño.

4.1.4 Cargo de Asistente de Administración y Contabilidad

Apoyando al coordinador administrativo para atender las necesidades que surjan en las diferentes áreas de la organización, además se encarga del óptimo funcionamiento de los procesos administrativos y contables de la asociación.

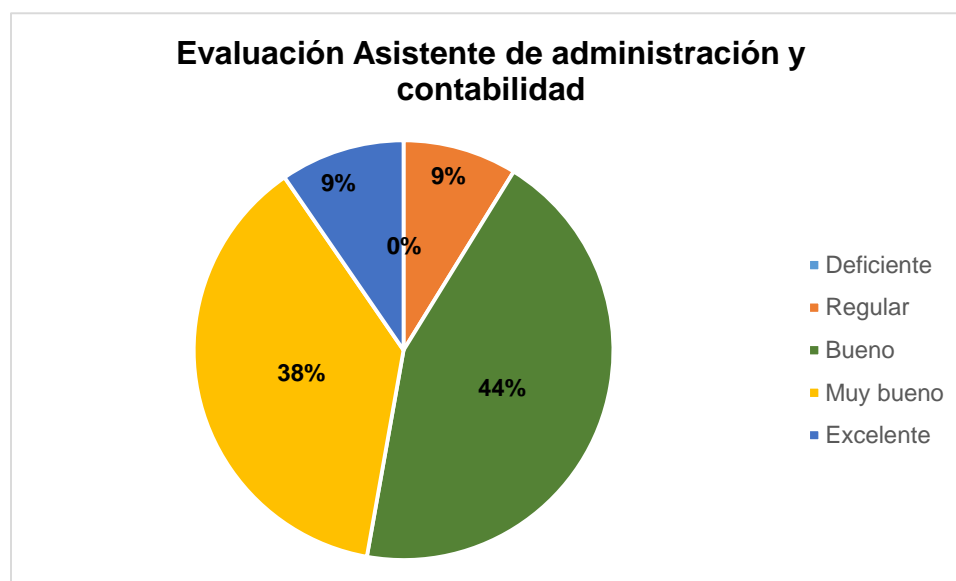


Figura 17 Evaluación Global cargo Asistente de Administración. El 9% de los colaboradores considera regular el desempeño del asistente administrativo, frente al 44% lo considera bueno, el 38% muy bueno, el 9% excelente y un 0% ninguno deficiente. La labor del asistente administrativo es aceptable para los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

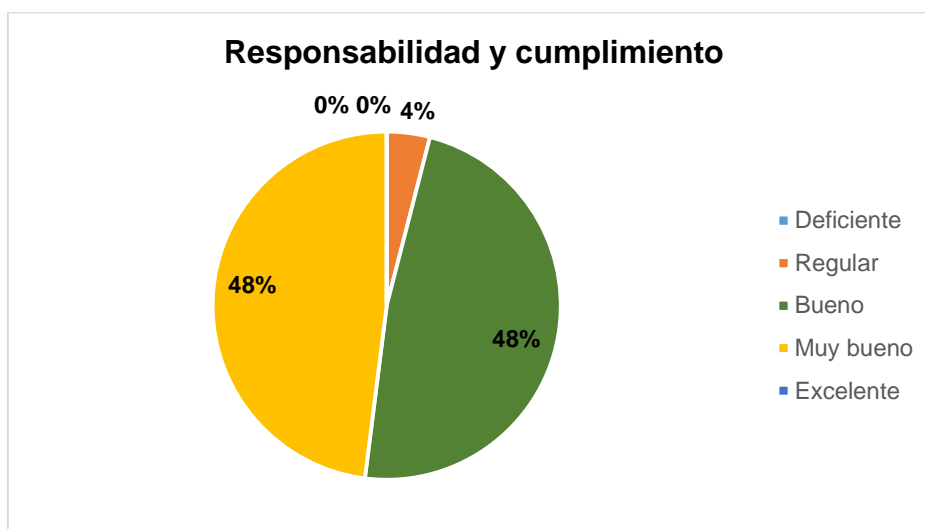


Figura 18 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente de Administración. El 4% de los evaluadores consideran regular la responsabilidad y cumplimiento de las funciones del asistente administrativo, esto frente al 48% que lo considera bueno y el 48% muy bueno, lo que indica que está en la media aceptable por los colaboradores. No se considera deficiente ni excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

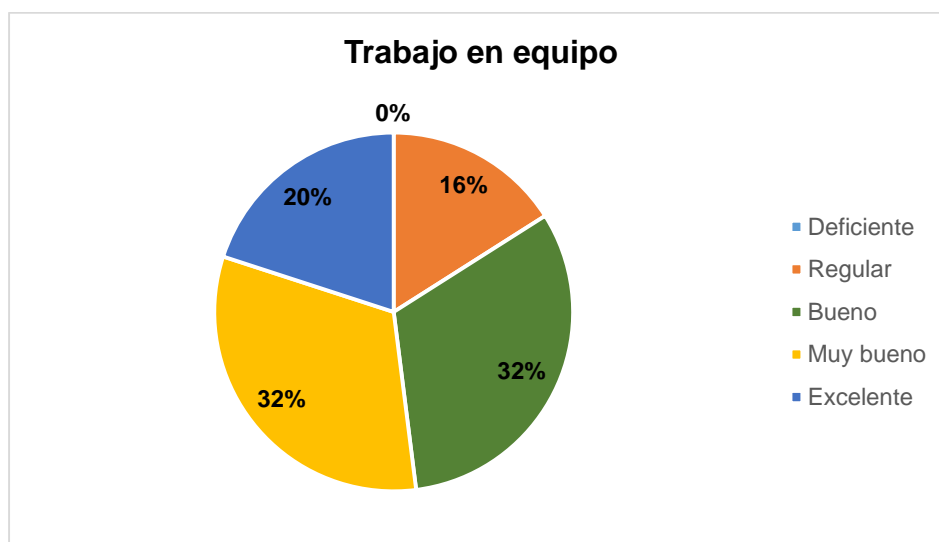


Figura 19 Trabajo en equipo cargo Asistente de Administración. El 16% de los colaboradores evalúan regular el trabajo en equipo del asistente administrativo, esto difiere del 32% que lo evalúa como bueno y un 32% muy bueno. Un 20% como excelente. El trabajo en equipo del asistente administrativo según los colaboradores, es aceptable y no está considerado como deficiente (0%).

Fuente: Elaboración propia (2020)

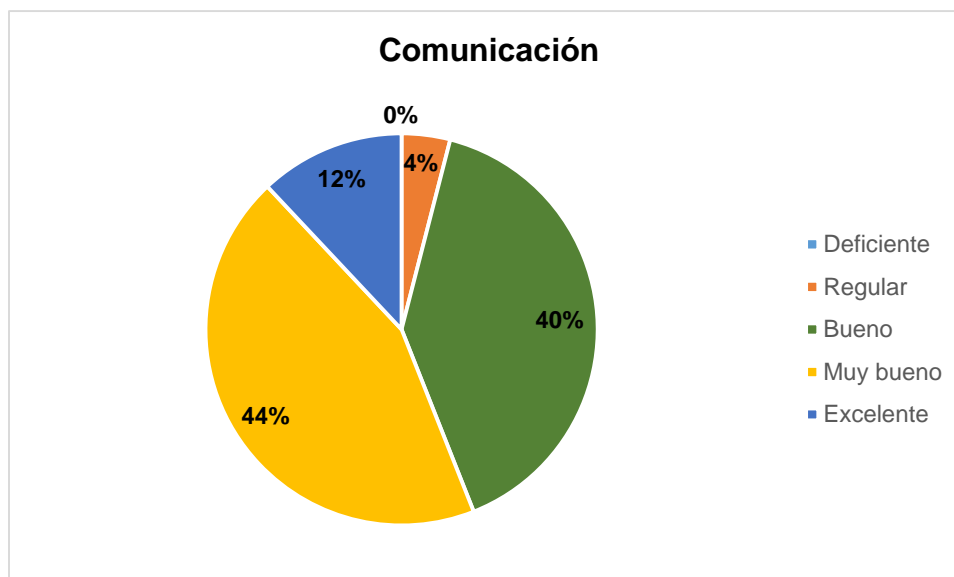


Figura 20 Comunicación cargo Asistente de Administración. El 4% considera que la comunicación del asistente administrativo es regular, el 40% la considera buena, no difiere mucho del 44% como muy buena, y el 12% excelente. La comunicación del asistente administrativo con los colaboradores es eficiente. Resalta un 0% ninguno lo considera deficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

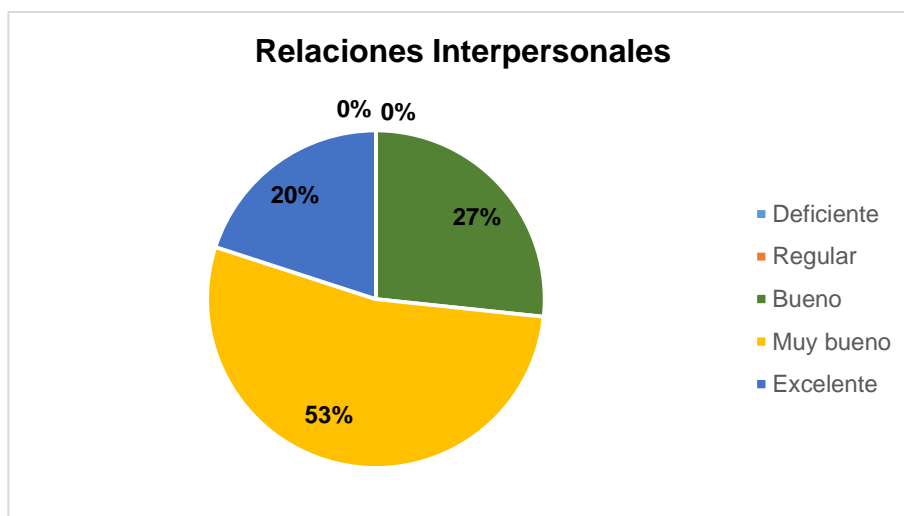


Figura 21 Relaciones interpersonales cargo Asistente de Administración. El 27% del equipo evaluador considera buena la relación interpersonal del asistente administrativo, el 53% muy buena y un 20% excelente. El asistente administrativo no tiene mayor inconveniente en su relación interpersonal con los colaboradores. Resalta un 0% ninguno lo considera deficiente y 0% ninguno regular.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 22 Resolución de problemas cargo Asistente de Administración. El 25% considera regular la resolución de problemas, esto difiere del 50% que lo considera bueno, frente al 20% muy bueno y al 5% excelente. La resolución que proporciona el asistente administrativo ante los problemas está en la media aceptable. Resalta el 0% ninguno lo considera deficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

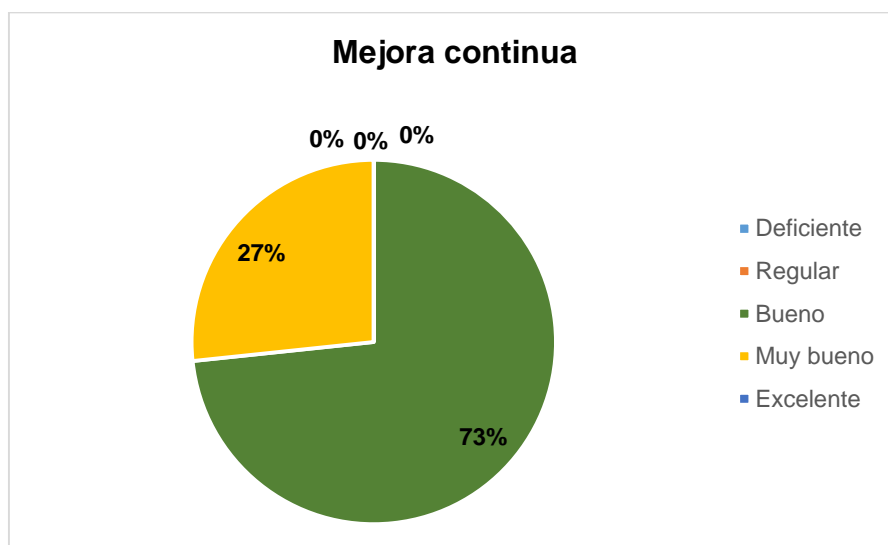


Figura 23 Mejora continua cargo Asistente de Administración. El 73 % de los evaluadores consideran buena la mejora continua, la cual difiere del 27% que indica que es muy buena. Se considera que la mejora continua del asistente administrativo en todos los ámbitos es esencial para lograr un óptimo desarrollo de los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

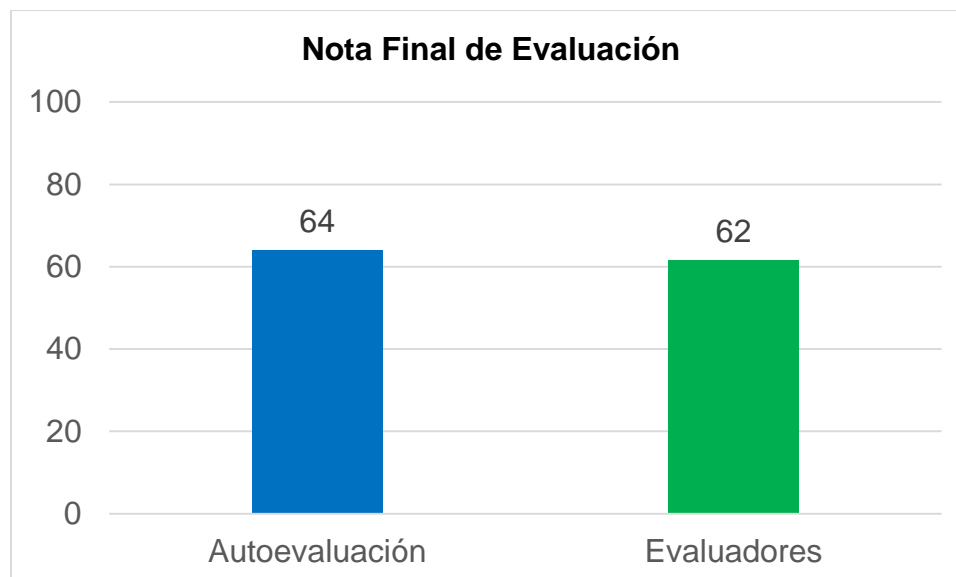


Figura 24 Comparativo de Evaluación cargo Asistente Administración. Se realizó un compartivo de los resultados obtenidos por los evaluadores y el evaluado, en la autoevaluación obtuvo 64 puntos, a diferencia de los evaluadores consideran que su ponderación es de 62 puntos es decir que su desempeño laboral es bueno pero debe mejorar los aspectos deficientes derivados de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.5 Análisis cualitativo Cargo Asistente de administración y contabilidad

Los resultados de los evaluadores exponen que el asistente de administración es una persona capaz de asumir responsabilidades, trabaja en equipo de forma eficaz codo a codo con los compañeros para lograr los objetivos de la organización.

Sabe escuchar a los demás así como valorar las aportaciones u opiniones de los compañeros de trabajo para lograr el bienestar y la satisfacción en el área a la que pertenece, muchas veces toma decisiones que aportan beneficios a la organización alcanzando optimizar los recursos de la misma.

Los evaluadores consideran que puede cumplir con nuevas responsabilidades y ocupar un puesto a nivel superior. Por consiguiente, debe fortalecer las debilidades para lograr un desarrollo profesional dentro de la asociación.

Se observa en el cuadro comparativo que su autoevaluación supera el puntaje de todos los evaluadores, debido a que la persona considera que asume atribuciones que no corresponden a su cargo y las desempeña adecuadamente pero expone que no es valorado su esfuerzo. Además, considera necesario que realicen una evaluación cada determinado tiempo para retroalimentar las competencias del personal.

4.1.6 Cargo de Asistente de Operativa

Realizando labores administrativas y operativas del área que permitan una adecuada y oportuna atención a los requerimientos de la organización.

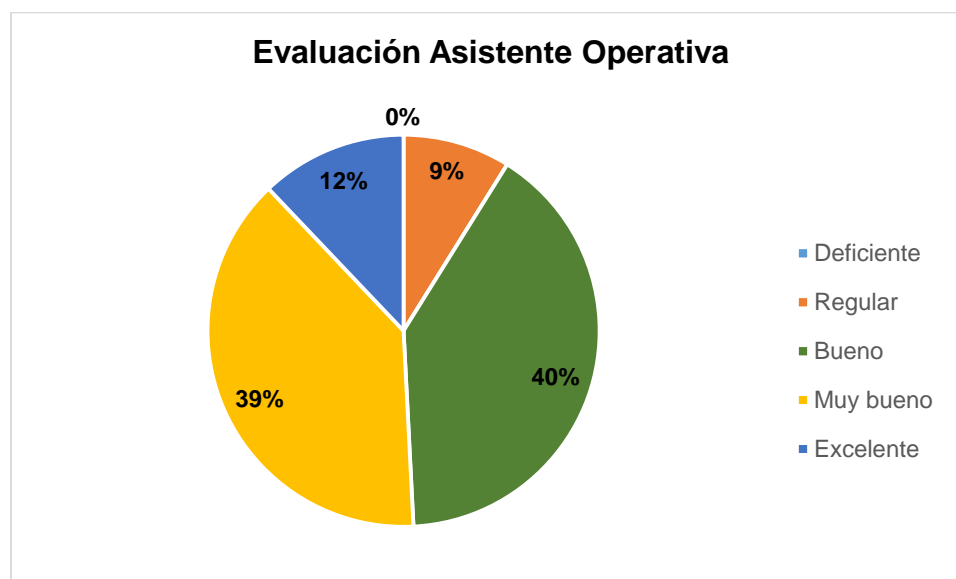


Figura 25 Evaluación Global cargo Asistente Operativa. El 9% consideran regular la labor del asistente operativo, el 40% bueno, el 39% muy bueno y un 12% opina que es excelente. La labor del asistente operativo según los porcentajes se considera eficaz. Resalta el 0% ninguno lo considera deficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

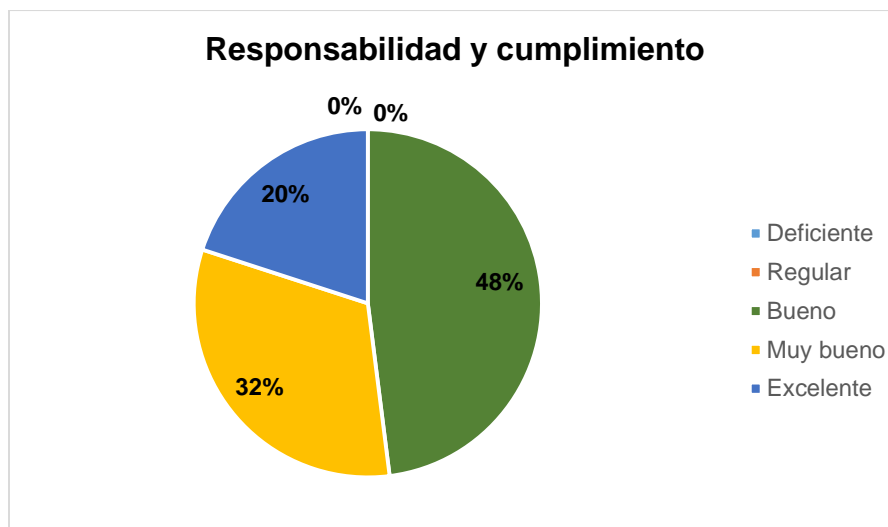


Figura 26 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente Operativa. El 48% consideran buena la responsabilidad y cumplimiento del asistente operativo, el 32% muy bueno y el 20% la considera excelente. El asistente operativo ejecuta su responsabilidad y cumplimiento eficazmente. Resalta el 0% ninguno lo considera deficiente ni excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

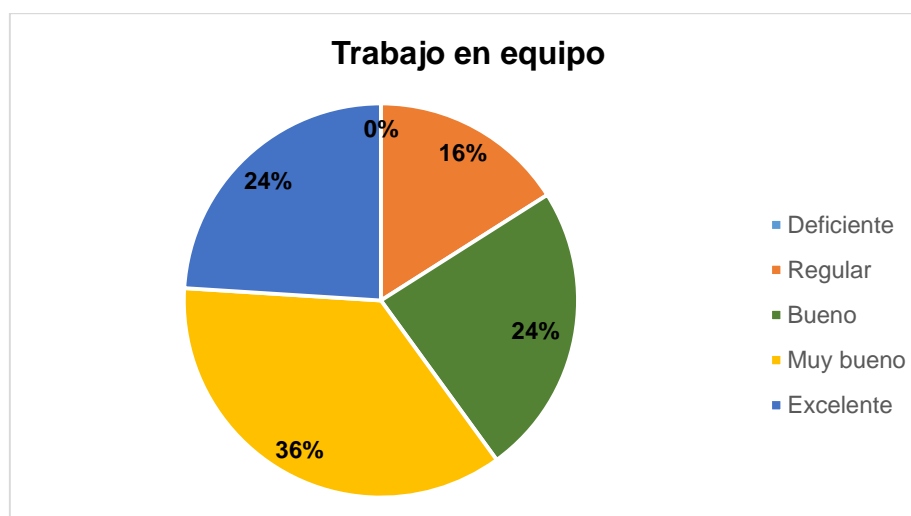


Figura 27 Trabajo en equipo cargo Asistente Operativa. El 16% consideran regular el trabajo en equipo del asistente operativo, mientras que un 24% lo considera bueno, el 36% muy bueno y el 24% excelente. El trabajo en equipo del asistente operativo está en la media aceptable, ya que el 0% ninguno lo considera deficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

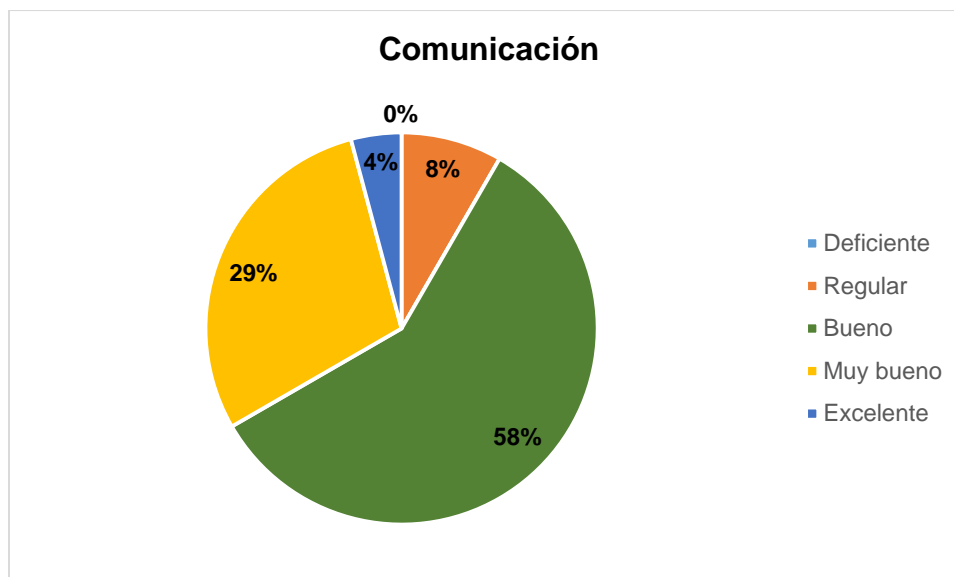


Figura 28 Comunicación cargo Asistente Operativa. El 8% evalúa regular la comunicación del asistente operativo, el 58% lo considera bueno, el 29% muy bueno y un 4% excelente. La comunicación del asistente operativo es eficaz en la ejecución de las tareas.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 29 Relaciones interpersonales cargo Asistente Operativa. El 7% considera las relaciones interpersonales regulares, el 33% buena, el 47% la consideran muy buena y un 13% excelente. El asistente operativo emplea buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Resalta el 0% ninguno lo considera deficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

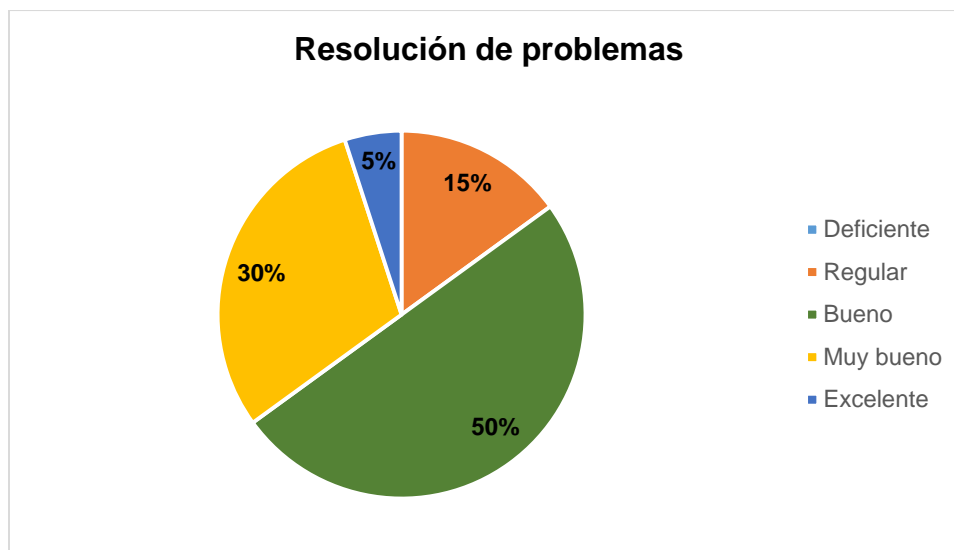


Figura 30 Resolución de problemas cargo Asistente Operativa. El 15% evalúa regular solución de problemas del asistente operativo, esto frente al 50% que la evalúa como bueno, el 30% muy bueno, el 5% excelente. La resolución de problemas realizadas por el asistente operativo se ha desarrollado oportunamente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

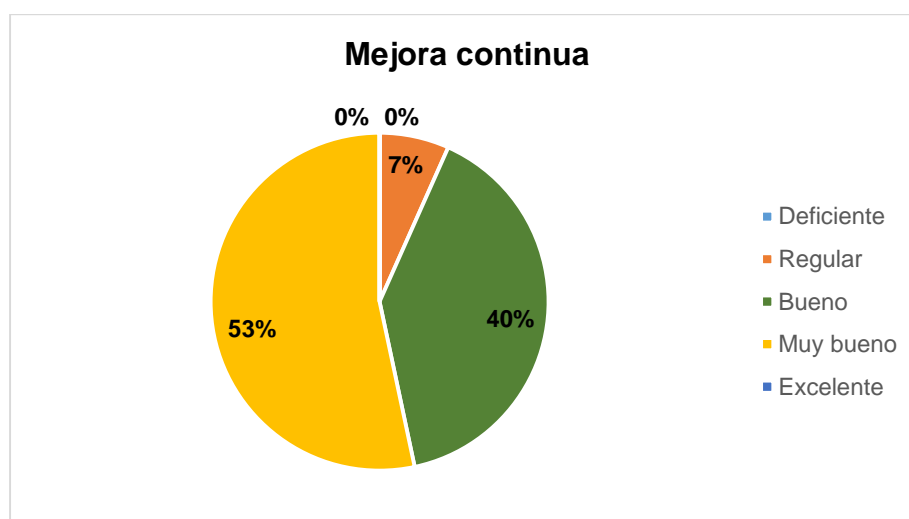


Figura 31 Mejora continua cargo Asistente Operativa. El 7% considera regular la mejora oportuna del asistente operativo, el 40% la considera buena, esto frente al 53% que la considera muy buena. El asistente operativo se adapta a los cambios o procesos de mejora. Resalta un 0% ninguno lo considera deficiente ni excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

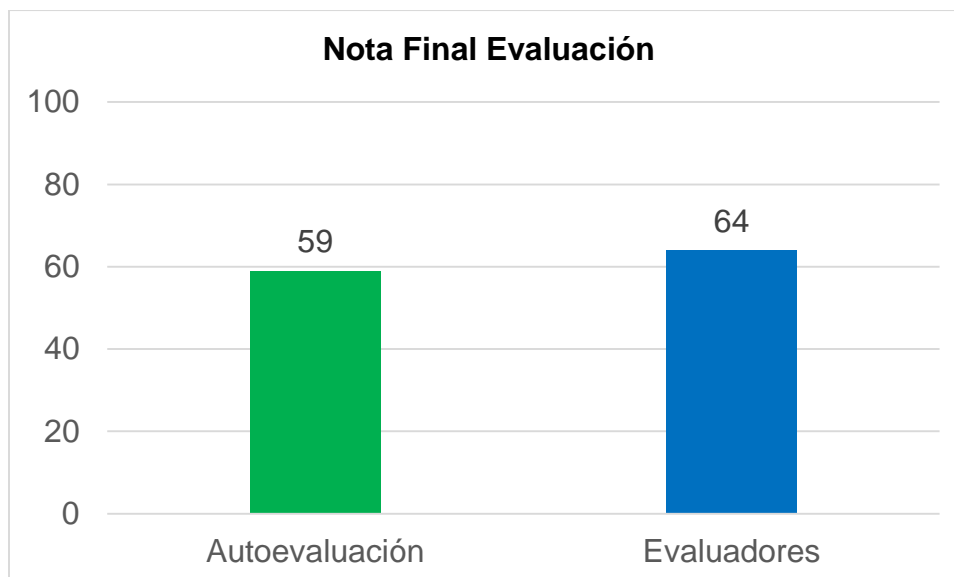


Figura 32 Comparativo de Evaluación cargo Asistente Operativa. Se realizó un comparativo de los resultados obtenidos por los evaluadores y el evaluado, al realizar su autoevaluación la asistente operativa considera que si tienes ciertas deficiencias en los factores que fueron evaluados obteniendo una nota de 59 puntos, en cambio los evaluadores consideran que su ponderación es de 64 puntos es decir que su desempeño laboral es bueno.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.7 Análisis cualitativo Cargo Asistente operativa

De acuerdo a las competencias evaluadas la asistente operativa su desempeño es óptimo, se caracteriza por su puntualidad y compromiso en el desempeño de atribuciones del cargo. Además, se involucra plenamente en las actividades organizacionales así como en aquellas que se le solicita participación.

Resalta su trabajo en equipo centrándose en los procesos para alcanzar las metas, es tolerante con los colegas y acepta sus diferencias. Es una persona que adapta a los cambios fácilmente. Los evaluadores exponen que tiene déficit de atención lo que puede afectar negativamente su rendimiento.

El colaborador al realizar la autoevaluación obtuvo un puntaje menor y esta consiente que debe fortalecer las competencias que obtuvieron un porcentaje bajo para lograr un adecuado rendimiento en su cargo.

4.1.8 Cargo de Asistente Dirección-administración

Proporcionando apoyo a la dirección ejecutiva, así como en las diferentes actividades administrativas y organizacionales que programe la institución.

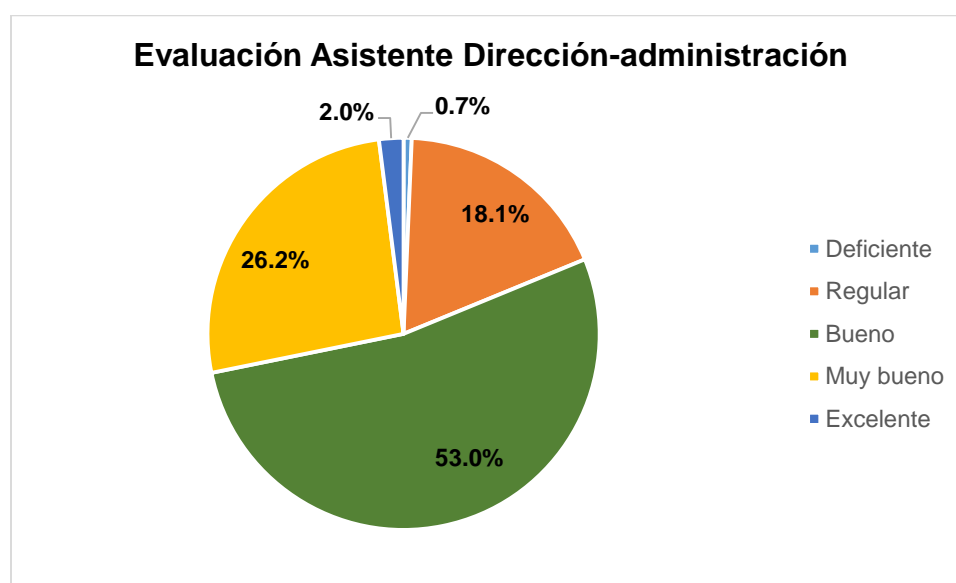


Figura 33 Evaluación Global cargo Asistente dirección-administración. El 0.7% evalúa deficiente la labor del asistente de dirección-administrativo, el 18.1 % la evalúa regular, esto frente al 53% la evalúa como bueno, 26.2% muy bueno y 2% excelente. La labor del asistente de dirección-administración refleja datos muy variados, concluyendo en que su labor es buena y aceptable.

Fuente: Elaboración propia (2020)

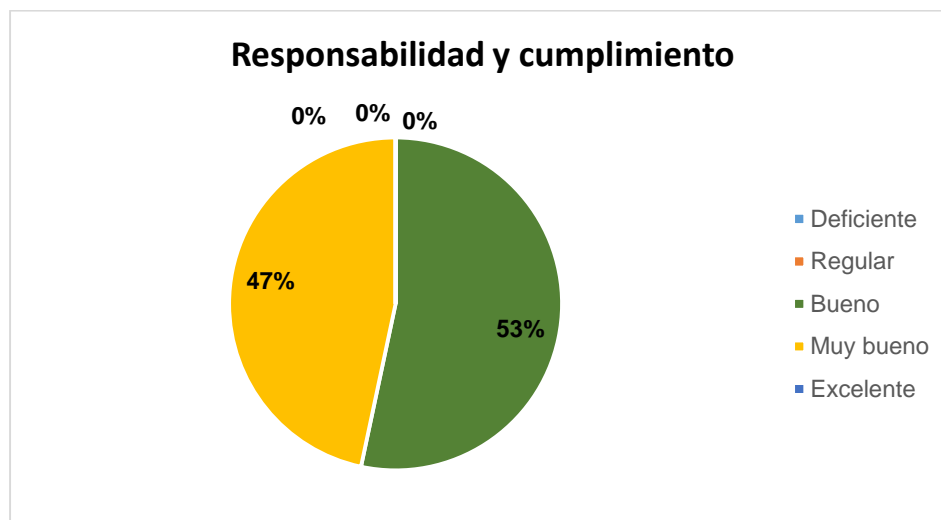


Figura 34 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente dirección-administración. El 53% de los evaluadores consideran buena la responsabilidad y cumplimiento de las funciones de la asistente, y el 47% muy bueno, lo que indica que está en la media aceptable por los colaboradores. No se considera deficiente ni excelente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

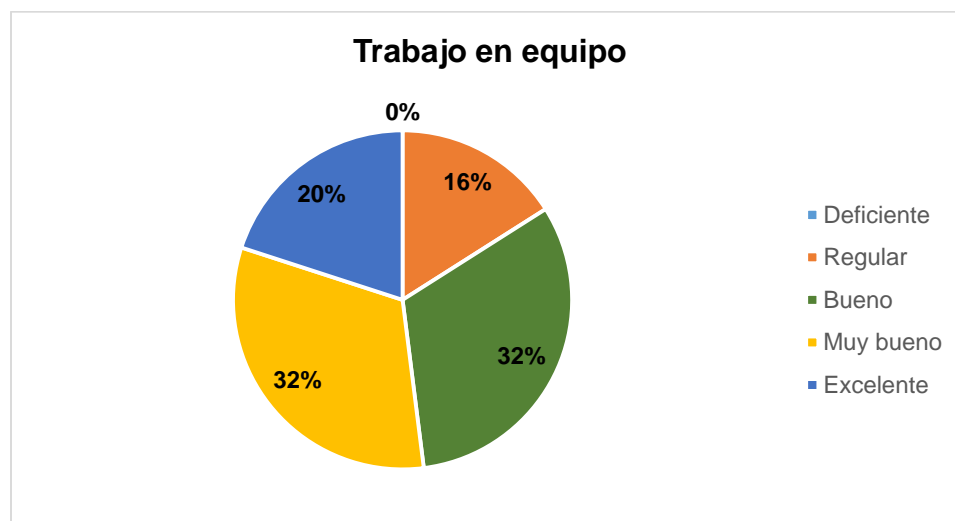


Figura 35 Trabajo en equipo cargo Asistente dirección-administración. El 16% consideran regular el trabajo en equipo de la asistente, mientras que un 32% lo considera bueno, el 32% muy bueno y el 24% excelente. El trabajo en equipo de la evaluada está en la media aceptable, ya que el 0% (ninguno) lo considera deficiente

Fuente: Elaboración propia (2020)

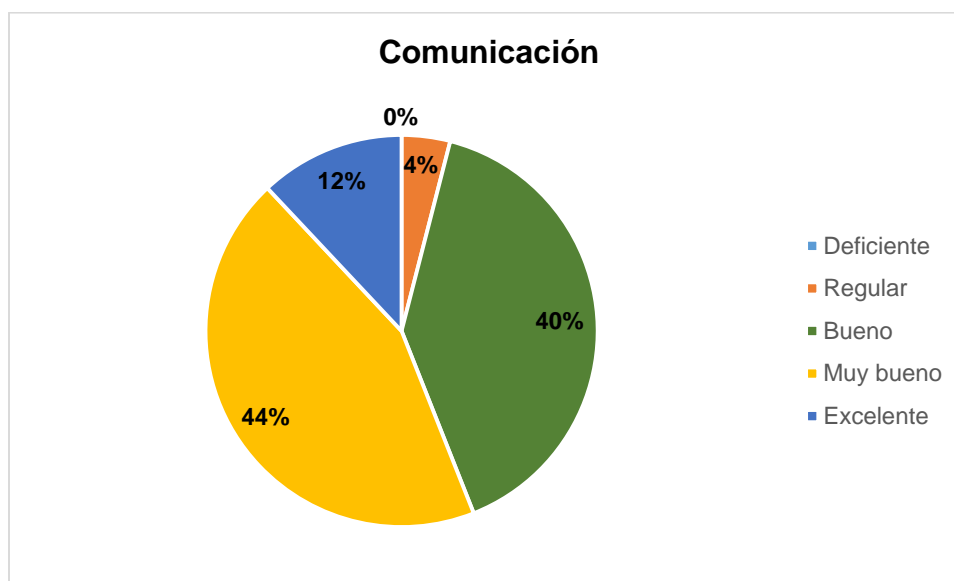


Figura 36 Comunicación cargo Asistente dirección-administración. El 4% considera que la comunicación del asistente de dirección-administración es regular, el 40% la considera buena, no difiere mucho del 44% como muy buena, y el 12% excelente. La comunicación del asistente con los compañeros y jefes es grata.

Fuente: Elaboración propia (2020)

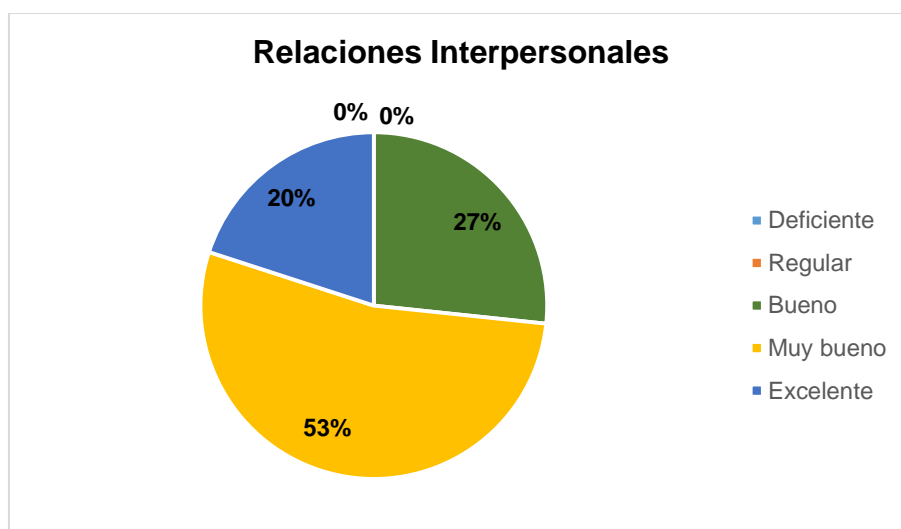


Figura 37 Relaciones interpersonales cargo Asistente dirección-administración. El 27% del equipo evaluador considera buena la relación interpersonal de la asistente, el 53% muy buena y un 20% excelente. La asistente no tiene mayor inconveniente en relacionarse con sus compañeros de trabajo. Resalta un 0% de deficiencia y 0% regular.

Fuente: Elaboración propia (2020)

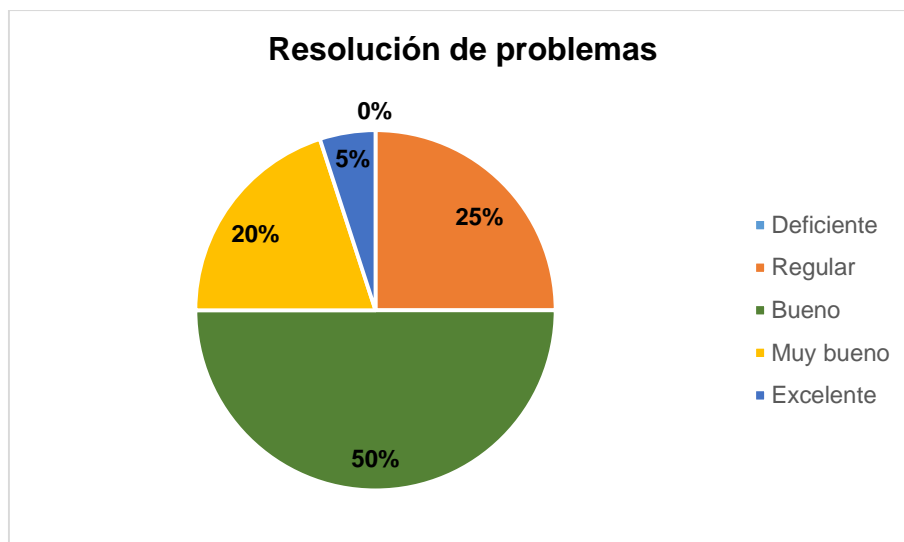


Figura 38 Resolución de problemas cargo Asistente dirección-administración. El 25% evalúa regular solución de problemas del asistente, esto frente al 50% que la evalúa como bueno, el 20% muy bueno, el 5% excelente. La resolución de problemas ha sido desarrollada oportunamente por la asistente dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia (2020)

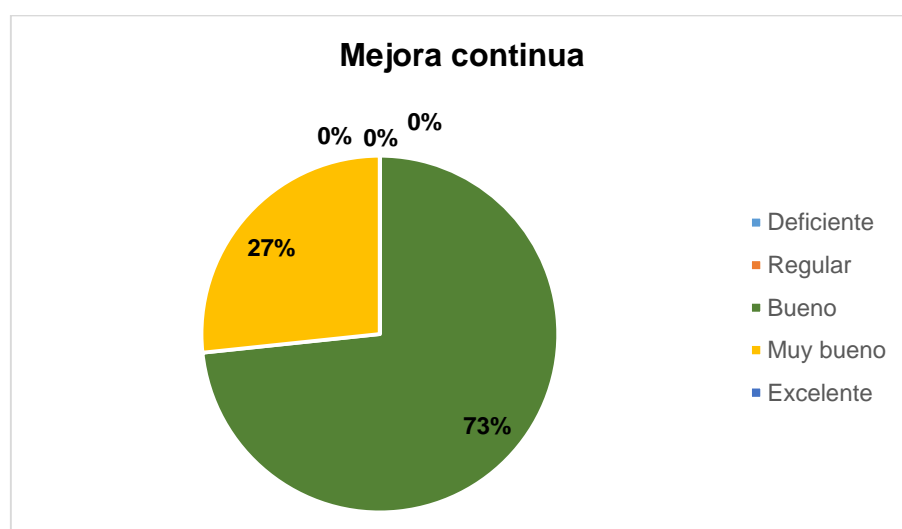


Figura 39 Mejora continua cargo Asistente dirección-administración. El 73 % de los evaluadores consideran buena la forma en que se adapta a los procesos de mejora dentro de la organización, la cual difiere del 27% que indica que es muy buena. Se considera que la mejora continua del asistente de dirección-administración en todos los ámbitos es esencial para el alto desarrollo de los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

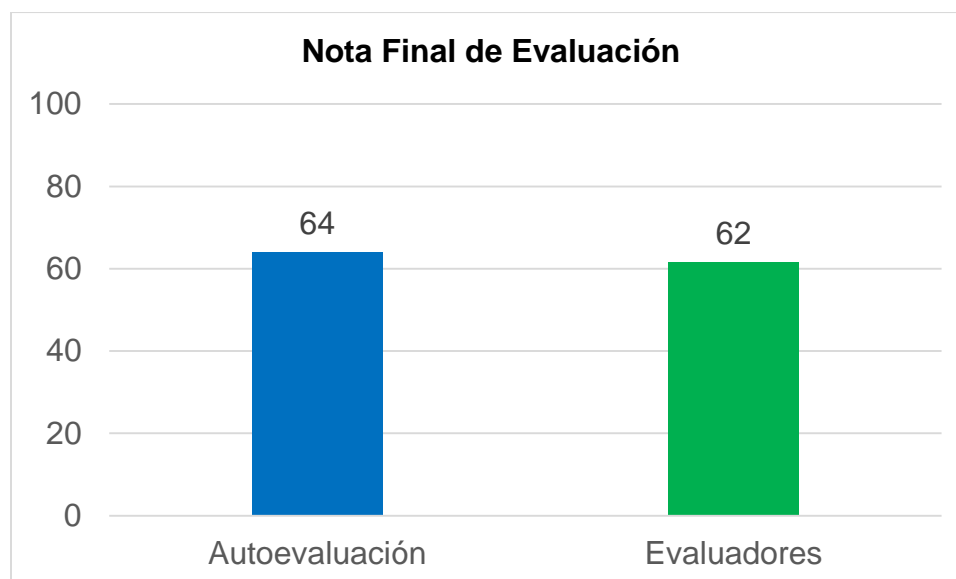


Figura 40 Comparativo de Evaluación cargo Asistente dirección-administración. Se realizó un comparativo de los resultados obtenidos por los evaluadores y el evaluado, en la autoevaluación la asistente obtuvo 64 puntos, a diferencia de los evaluadores consideran que su ponderación es de 62 puntos es decir que su desempeño laboral es bueno pero debe mejorar los aspectos deficientes que refleja la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.9 Análisis cualitativo Cargo Asistente dirección-administración

Los resultados de la evaluación muestran que la asistente de dirección es una persona que tiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de las diferentes áreas de trabajo, apoya y a los compañeros en la realización de tareas que requieran trabajo en equipo. Su capacidad de comunicación es crucial y determinante para crear vínculos entre el personal interno y externo con los que se relaciona en la organización.

Es un colaborador activo que sabe escuchar estas habilidades promueve y motiva para lograr el cumplimiento de los objetivos siempre con una actitud positiva. Considera que si debe fortalecer en lo que respecta al trabajar bajo presión, debido a que se estresa rápidamente perjudicando su trabajo dando como resultado el atraso en la entrega de documentos.

Asimismo, en el instrumento se creó un espacio para que los evaluadores mencionarán las debilidades o fortalezas que observaron de la persona evaluada, esto se puede convertir en las estrategias para implementar retroalimentación y optimizar el desempeño laboral. A continuación, se detallan los aspectos que consideran los evaluadores que se deben fortalecer para garantizar el logro de las tareas e impedir inconvenientes en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla No. 1

Fortalezas y debilidades Coordinador Administrativo

Cargo	Relación con el evaluado	Fortalezas	Debilidades
Coordinador Administrativo	Autoevaluación	Discreción, Observador	Exigente
	Jefe inmediato	Conocimientos contables	Poca colaboración, mal manejo del tiempo
	Colega (par)	Confianza en sí mismo	No asume errores.
	Subordinado	Actitud positiva, Calma	Delegación de responsabilidad, poca fluidez
	Cliente interno	Conocimientos contables	Lentitud en solución de problemas

Los evaluadores exponen que el coordinador administrativo tiene los conocimientos para cumplir las tareas asignadas pero en ocasiones es muy lento el proceso para solucionar un problema o situación que surge, debido a que el no delega responsabilidad a otras personas sino que todo depende de su persona, ocasionando que las entregas de informes o actividades planificadas se realicen con atrasos. Debe confiar en su equipo de trabajo y delegar a otra persona para que tome decisiones en circunstancia que él no pueda estar presente para solucionar el inconveniente correspondiente al área administrativa. Su desempeño laboral es bueno, pero si debe reforzar las debilidades que fueron detectadas por los diferentes evaluadores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla No. 2

Fortalezas y debilidades Asistente Administración y contabilidad

Cargo	Relación con el evaluado	Fortalezas	Debilidades
Asistente de Administración y contabilidad	Autoevaluación	Tolerancia a la presión, trabajo en equipo, integridad	Liderazgo, Toma de decisiones
	Jefe inmediato	Dedicación, Responsabilidad	Introvertida
	Colega (par)	Actitud positiva, Acierto en toma de decisiones	Confianza en sí misma
	Subordinado	Proactiva, Paciencia, Responsabilidad	Timidez
	Cliente interno	Responsabilidad, Dedicación	Introvertida

La persona evaluada según las fortalezas descritas por los evaluadores, es responsable y cumple con la entrega de tareas o actividades asignadas a su puesto de trabajo, muchas veces toma decisiones para el beneficio de todas las áreas, está dispuesta a trabajar en equipo para cumplir con los objetivos de la organización, agilizando los procesos para cumplir con las fechas establecidas por los proyectos que administra la misma; pero debe mejorar la confianza en sí misma ya que muchas veces dificulta el crecimiento personal.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla No. 3

Fortalezas y debilidades Asistente Operativa

Cargo	Relación con el evaluado	Fortalezas	Debilidades
Asistente Operativa	Autoevaluación	Creatividad, Autodidacta, Apoyo a los demás	Toma de decisiones, Cometer errores
	Jefe inmediato	Dedicación, Esfuerzo	Introvertida
	Colega (par)	Responsabilidad, Colaboración, Trabajo en equipo	Atención, Autocontrol
	Subordinado	Dedicación, Honradez	Introvertida
	Cliente interno	Proactiva, Perfeccionista	Ninguna

La evaluación al cargo de asistente operativo evidencia que es una persona que se dedica a su trabajo, y cuando la situación requiere mayor esfuerzo para realizarla colabora y se responsabiliza por entregar en el tiempo establecido por su superior. Pero deber fortalecer su autocontrol ya que cuando trabaja bajo presión no logra controlar las emociones y pierde la atención sobre la tarea que está desarrollando esto hace que cometa errores y tenga que trabajar doble.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla No. 4

Fortalezas y debilidades Asistente dirección-administración

Cargo	Relación con el evaluado	Fortalezas	Debilidades
Asistente Dirección- administración	Autoevaluación	Resolución de problemas	Controladora
	Jefe inmediato	Dedicación, Colaboración	Proyección a superación
	Colega (par)	Colaboración, Responsabilidad	Organización, Manejo de estrés
	Subordinado	Responsable, Educada, Emprendedora	Administración del tiempo
	Cliente interno	Entusiasmo, Dedicación	Administración del tiempo

Los evaluadores consideran que el desempeño del evaluado es aceptable, cumple con funciones y tareas que corresponden al área en la que se desempeña. Lo ideal es que se trabaje en las debilidades que presenta para que trabaje eficientemente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En consecuencia, el presente diagnóstico, han permitido cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos al inicio y que permite mostrar evidencias y resultados. Se logró diseñar una herramienta de evaluación de desempeño a través de una estrategia inclusiva donde participen los colaboradores del área, que permita una vez aplicada realizar ajustes de mejora en el desempeño individual y grupal, obteniendo un beneficio en el desarrollo tanto del colaborador como del departamento o área de trabajo esto logrará impedir inconveniente antes, durante y después de la evaluación.

4.2 Discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos por medio de la evaluación se reconoce la importancia de implementar y ejecutar la evaluación del desempeño. Dessler G., (2015) argumenta cinco razones por las cuales se debe de realizar la evaluación al personal, entre ellas que evaluar a la gerencia y los subalternos corrige cualquier deficiencia y ayuda a reforzar las fortalezas del trabajador, con lo cual en este estudio se está de acuerdo en que implementar una herramienta de evaluación del desempeño genera un resultado global y unificado del rendimiento de los colaboradores, para obtener un equipo de trabajo altamente competitivo y calificado.

Alajo & Yáñez (2017) opinan que la falta de una herramienta integral de evaluación del desempeño del personal ha provocado el incumplimiento de objetivos y metas, teniendo como efecto que los colaboradores tenga escasas posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional. Este estudio difiere en relación al alcance de los objetivos y metas, ya que evidencia que aún sin una evaluación de desempeño establecida en la organización se ha logrado llegar a los resultados esperados, pero si se está de acuerdo, que sin la evaluación los colaboradores se han visto afectados en su crecimiento y desarrollo profesional.

Estos autores enfocan su trabajo en el departamento de Talento Humano utilizando una entrevista semi-estructurada, en sus conclusiones determinan que la evaluación debe de realizarse en todos los departamentos ya que si existe una mala comunicación afecta el clima laboral. Se está de acuerdo con estos autores con que la evaluación debe de ser dirigida a todos los departamentos ya que igual que ellos este estudio solo fue dirigida al departamento administrativo. Esto conlleva a que se puede obtener una mejor perspectiva de la situación actual del rendimiento de los colaboradores, así corregir y retroalimentar cada departamento para alcanzar los objetivos plantados en el tiempo estipulado y corregir los inconvenientes a tiempo.

La evaluación vista desde cualquier ángulo es la que se utiliza para obtener información de las personas ya sea personal, de trabajo, estudio, etc. Dentro del campo de la Administración del Talento Humano su función es importante, según Limatuj (2014) la evaluación 360 grados es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. En esto se está de acuerdo, ya que mediante la evaluación realizada en la asociación se pudo obtener la opinión de los colaboradores, algo que no se podía saber y ni medir, ya que nunca se había evaluado al personal del departamento administrativo, esto conlleva a considerar que la evaluación es fundamental dentro de toda organización, la opinión de todos da a conocer como catalogan el desempeño de las actividades y funciones de unos y otros desde diferentes puntos de vista proporcionado por cada evaluado. Con estos datos se puede corregir y retroalimentar a cada persona con relación a sus funciones para mejorar el rendimiento.

En las tesis de Paredes (2017), Alvarado (2016) y Baquerizo (2015) partiendo de una problemática común observable en todos los ámbitos estudiados proponen una herramienta de evaluación de 360 grados que proporciona información necesaria para conocer el desarrollo del individuo con relación a su puesto de trabajo, sus funciones y la relación con sus jefes y pares.

Se admite que para medir el desempeño se debe conocer que puestos que serán evaluados, por lo que se realizó un análisis de la descripción de puestos en el área administrativa de la asociación y a partir de esta implementar la herramienta de evaluación. Sistematizada la información proporcionada por la organización, se observa que los mismos están desactualizados debido a que únicamente detallan funciones, responsabilidades, formación y experiencia que debe poseer el empleado para ocupar el cargo.

La asistente administrativa mencionó que existe el propósito de realizar dichas actualizaciones, pero no ha sido posible ya que no lo tienen como una prioridad dentro de su planificación anual, por lo que se elabora un manual de descriptores y perfiles de puestos detallando las competencias que debe tener la persona según el cargo que desempeña, asimismo se facilita un glosario de competencias que oriente al personal del área en la elaboración de futuros descriptores. (Anexo 8,9).

A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación 360 grados se centra en las habilidades necesarias para desempeñar el cargo, proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona desde la perspectiva de múltiples fuentes. Alles (2011) menciona que la metodología 360 grados se realiza cuando un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Se concuerda con este autor, debido a que si se tienen diferentes opiniones es decir si los jefes, los colaboradores, los pares y clientes internos evalúan a un colaborador esto permitirá reducir los prejuicios y sesgos que pueden surgir cuando la evaluación depende de una sola persona.

Por ello la aplicación de la evaluación 360 grados implica confianza y confidencialidad entre sus participantes, para facilitar la puesta en práctica del modelo de evaluación del desempeño en la asociación, se realizó una prueba piloto. Alles (2011) comenta que una prueba piloto se puede hacer de diferentes maneras, realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. Esto se pudo comprobar y estar de acuerdo con la autora, debido a que la prueba piloto realizada a colaboradores del área administrativa resultó ser un proceso aceptado ya que por primera vez se realizaba dentro de la institución, los evaluados no se comportaron reacios a ser evaluados por su pares, jefes o subalternos. A pesar de no conocer mucho sobre la evaluación, proporcionaron información relevante sobre las debilidades y fortalezas de los compañeros que evaluaron.

Con la implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados, los departamentos o área podrán reflejar de modo cuantitativo la eficiencia y efectividad de los colaboradores según las competencias que la asociación desee evaluar.

Se proporcionó un manual de evaluación del desempeño para que pueda ser entregada a las personas que sean asignadas como evaluadores dentro de la asociación, el mismo brinda los pasos y lineamientos necesarios para poder realizar una evaluación del desempeño en cualquier área de trabajo. (Anexo 6,7)

Los resultados demuestran que los encuestados consideran importante implementar un instrumento de evaluación ya que es un proceso relevante para la motivación laboral y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas de la organización, además propicia una eficaz comunicación entre jefe y subordinado e identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

El momento clave para que los evaluados conozcan sus resultados es la entrevista de evaluación como lo indica Vigier, Pasquaré, Menichelli & Tarayre (2015) son sesiones donde se verifica, califica y se hace una devolución, dependiendo de la modalidad con la cual se haya diseñado e implementando la misma. Se concuerda con los autores ya que este proceso es el momento más importante para tomar las decisiones y proponer acciones para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

La retroalimentación en la evaluación del desempeño, permite obtener beneficios para quienes participan en ella, puesto que ofrece al trabajador la posibilidad de conocer y desarrollar de una mejor manera, tanto sus actividades en la organización, como su rendimientos y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, de igual manera podrá tener en consideración las expectativas de su compañeros de trabajo en relación a su desenvolvimiento y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para corregir su desempeño. Munch (2010) menciona que este proceso proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema y prever la posible existencia de fallas y errores. Coincido con el autor ya que la retroalimentación se vuelve un factor fundamental para lograr la eficiencia en los procesos y se verá representado en la excelencia y la calidad del trabajo desempeñado.

Conclusiones

- Se logró la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados para poder optimizar el cumplimiento de las atribuciones en los puestos de trabajo.
- El diagnóstico evidenció que los colaboradores desconocen el proceso de evaluación del desempeño debido a que la Asociación no la realiza de forma objetiva sino únicamente subjetiva, lo cual ha generado brechas en el rendimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se logró crear el diseño del modelo de evaluación del desempeño 360 grados para el área administrativa, la cual es un instrumento de apoyo para poder medir el rendimiento laboral de los colaboradores y lograr reducir las brechas a través de la retroalimentación.
- Se comprobó la funcionalidad de la metodología evaluación del desempeño 360 grados implementada en la prueba piloto, logrando identificar las competencias que los evaluados necesitan fortalecer para cumplir adecuadamente las funciones del cargo que desempeña.
- En conclusión, la aplicación de la metodología evaluación del desempeño 360 grados ayuda a mejorar los procesos administrativos tales como la toma de decisiones en lo referente a incentivos, mejora salarial, ascensos y desvinculaciones laborales. Además, permite que el personal evaluado alcance un crecimiento personal continuo, teniendo objetivos claros de las competencias que debe fortalecer para mantener el puesto que ocupa u optar a un nuevo cargo dentro de la organización.

Recomendaciones

- Implementar y continuar periódicamente con el proceso de evaluación del desempeño 360 grados a los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo, con la finalidad de utilizar un modelo objetivo que permita al personal involucrado identificar las brechas que requiere fortalecer para optimizar el cumplimiento de sus atribuciones dentro de la organización.
- Instruir a los colaboradores sobre, qué es la evaluación del desempeño y qué ventajas o beneficios proporciona al personal de la Asociación.
- Actualizar el diseño, del modelo de la evaluación del desempeño 360 grados adecuándolo a la realidad de las atribuciones de cada cargo al momento de la evaluación.
- Dar a conocer a los colaboradores, los resultados de la evaluación de su desempeño para establecer las medidas de retroalimentación y planes de acción, que les permitan en corto o largo plazo mejorar continuamente sus atribuciones.
- Se recomienda que la evaluación del desempeño deba ser incluida dentro de la planificación anual de la organización y aplicarse una vez al año, para mantener un control sobre el desempeño de los colaboradores.
- Actualizar los descriptores de puestos y difundirlos para que los colaboradores conozcan las funciones de su cargo. Además, tener noción de los indicadores que pueden ser evaluados en determinado momento.
- Definir a quién delegar la responsabilidad de realizar las evaluaciones del desempeño y presentar los resultados dando seguimiento a los planes de mejora.

- A futuros investigadores, realizar estudios similares con nuevas variables predictoras del nivel del desempeño que comprueben la efectividad de la propuesta y tomar en cuenta la normativa de la organización.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2011). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- Alvarado, H. (Abril de 2016). *Implementación de la evaluación de desempeño utilizando el método 360 grados en la escuela de Ciencias y Sistemas de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Barquerizo, L. W. (Diciembre de 2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Hope, Miraflores*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.
- Bohlander, G. W. (2017). *Administración de recursos humanos*. Estados Unidos: Cengage Learning 2017.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A De C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, L., & Balkin, D., & Robert, C. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hernández S., R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. (2014). *Desarrollo de la Formación Ocupacional*. Guatemala: Intecap.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

- Limatuj, J. (Noviembre de 2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (SEARS)*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Molina Bonilla, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de Cohortes*. Bogotá, Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Paredes, E. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz*. Peru: Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo.
- Peralta Azurdia, E. (1963). *Código Civil*. Guatemala.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Bailén, Barcelona: Octaedro, S.L.
- Vigier, P., & Pasquaré, C., & Menichelli, F., & Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

E-grafía

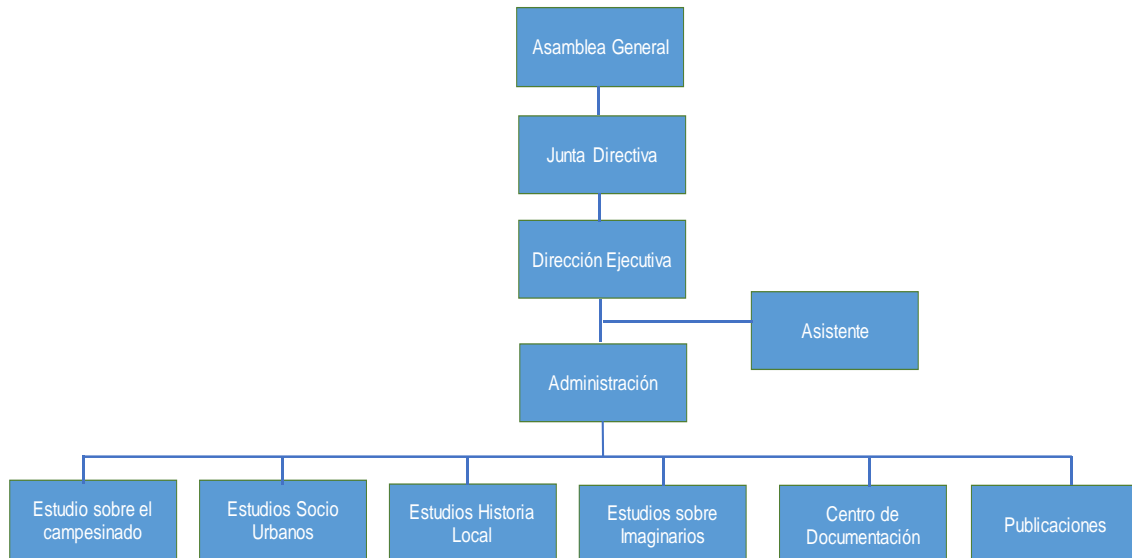
Avancso. (27 de 05 de 2020). Obtenido de www.avancso.org.gt

Congreso de la República de Guatemala. (24 de Febrero de 2003). *Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Guatemala. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_gtm_02.pdf

Anexos

Anexo 1

Organigrama Avancso



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo 2

Cuestionario Diagnóstico

Datos del evaluado
Nombre: Puesto: Departamento:

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.

Marque con una "x" la respuesta apropiada según los criterios de calificación.

Calificación	SI	No
	3	2

¿Conoce qué es la evaluación de desempeño?		
¿Se evalúa el desempeño en su área de trabajo?		
¿Considera que la evaluación beneficiará en el trabajo?		
¿Estaría de acuerdo que el personal a cargo evalúe su desempeño?		
¿Considera importante la retroalimentación en el área de trabajo?		
¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?		
¿Conoce las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?		
¿Qué indicadores cree relevantes para evaluar en el desempeño del personal?		

Firma

Fecha:

Anexo 3

Encuesta de Evaluación del desempeño para una organización sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de Guatemala

Evaluación de 360 Grados

Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>
Colega (par)	<input type="checkbox"/>
Subordinado	<input type="checkbox"/>
Cliente Interno	<input type="checkbox"/>

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.

Es fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico y objetivo de la situación planteada

Marque con una "x" la respuesta apropiada según los criterios de calificación.

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Explicación enunciado	Nunca cumple con lo esperado	Algunas veces cumple	Cumple con lo esperado	Algunas veces supera las expectativas	Siempre supera las expectativas

Responsabilidad y cumplimiento					
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la asociación.					
Trabaja sin necesidad de supervisión					
Considera que cumple con las normativas y reglamentos.					
Se esfuerza más si la situación lo requiere.					
Cumple con las tareas asignadas y actividades programadas					
Trabajo en equipo					
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados					
Comparte conocimientos, habilidades y experiencias.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de tareas.					
Posee actitud positiva y proactiva					
Al surgir un problema siempre busca lo mejor para todos					

Comunicación					
Comunica rápidamente cualquier cambio en los planes de trabajo					
Mantiene contacto visual y escucha atentamente.					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa					
Es receptivo a las opiniones de los demas.					
Comunicación respetuosa y propicia a las personas					
Relaciones Interpersonales					
Mantiene buenas relaciones interpersonales					
Evita conflictos dentro de la organización					
Inspira confianza a sus compañeros de trabajo					
Resolucion de problemas					
Toma decisiones en un tiempo oportuno					
Recopila información de diferentes áreas antes de tomar decisiones					
Se anticipa a los problemas y trabaja en resolverlos					
Ayuda a resolver problemas en otras areas de trabajo.					
Mejora continua					
Accesible a nuevos cambios y se adapta a ellos rápidamente					
Propone mejoras en los procesos e introduce nuevos métodos					
Actualiza sus conocimientos y trabaja en sus areas de oportunidad					

Indique algunas fortalezas y debilidades sobre la persona evaluada.	
Fortalezas	
Debilidades	

¿Qué aspectos considera que se debe retroalimentar para mejorar el desempeño?

Por este medio, notifico que la información proporcionada en la boleta es verídica y objetiva, en relación al desempeño del período evaluado. Autorizando su análisis para posterior retroalimentación.

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Anexo 4

Entrevista de Retroalimentación para una organización sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de Guatemala

Entrevista de retroalimentación	
Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Jefe Inmediato	
Colega (par)	
Subordinado	
Cliente Interno	

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Explicación enunciado	Nunca cumple con lo esperado	Algunas veces cumple	Cumple con lo esperado	Algunas veces supera las expectativas	Siempre supera las expectativas

Indicadores de Gestión			
Descriptor indicador	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Comentarios y/o observaciones
Responsabilidad y cumplimiento			
Trabajo en equipo			
Comunicación			
Relaciones Interpersonales			
Resolución de problemas			
Mejora continua			
Puntaje Total			

Fortalezas
Debilidades

Anexo 5

Plan de mejora para una organización sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de Guatemala

Plan de mejora	
Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>
Colega (par)	<input type="checkbox"/>
Subordinado	<input type="checkbox"/>
Cliente Interno	<input type="checkbox"/>

Descripción	
Persona o área que requiere plan de mejora	
Debilidades (aspectos que necesitan acciones correctivas)	
Descripción acción de mejora	
Objetivo (s)	
Meta (s)	
Plazo de ejecución Fecha de inicio: Fecha de finalización:	
Responsable (s)	
Indicador de cumplimiento	
Observaciones	



Manual de Evaluación del Desempeño

Anexo 6

Introducción

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Se puede decir entonces que la evaluación puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Este manual de evaluación del desempeño tiene la finalidad de apoyar al trabajador y jefe en la aplicabilidad de la misma en las tareas y funciones que desarrolla el trabajador en su puesto de trabajo. Para ello se desglosan los pasos a seguir para su correcta implementación, así como el tratamiento de los resultados y de la actitud del evaluador y evaluado durante el desarrollo de la evaluación. Implementar este manual requiere de un proceso minuciosamente estudiado para lograr el objetivo fundamental que es: dar a conocer al empleado información significativa sobre su desempeño.

El manual ha sido elaborado mediante una metodología que permita la flexibilidad para su modificación y/o actualización de acuerdo a las normas o políticas internas por las que se rige la organización. La misma debe darse a conocer a todos los coordinadores o jefes relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación que garanticen su adecuada difusión e implementación.

Justificación

El manual de evaluación del desempeño busca determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la asociación y a la vez sirve para medir el desempeño de todas las áreas que integran la organización. Con la aplicación de este manual se quiere establecer un modelo de evaluación con normas específicas para su correcta aplicación y ejecución. Donde el empleado pueda observar los resultados de su evaluación.

Como toda evaluación en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en conseguir los objetivos o metas. Al indicar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos centrales del que hacer del colaborador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto ayudará al empleado a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de que se le exige en su cargo. La evaluación del desempeño permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Con la aplicación de este manual se puede contar con un personal más preparado, capacitado y orientado a generar mejores resultados; creando en cada persona el sentido de trabajo en equipo, así quienes obtienen mejores resultados en la evaluación pueden apoyar a sus compañeros y obtener excelente rendimiento a largo plazo dentro de la organización.

Objetivo

Implementar un modelo de evaluación del desempeño que fomente la cultura de evaluación laboral, estimulando el desarrollo profesional, que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del personal; y poder retroalimentar cuando se considere necesario.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado. Un modelo de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal calificado para un cargo dentro de la institución. Incluso, ayuda en las decisiones sobre promociones internas y otras compensaciones que se puedan dar en cada área según los incentivos que se tienen para el buen desarrollo personal. El departamento de capital humano depende de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados de la organización.

Compete la responsabilidad a cada jefe de área evaluar el desempeño del personal, hacerle saber los resultados de las evaluaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de su potencialidades y guiarlo para superar y fortalecer sus puntos débiles. Todo el personal debe someterse a las evaluaciones programadas según lo requiera la institución.

Fases a seguir para una correcta evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño esta integrada por las siguientes fases: planificación, seguimiento, autoevaluación, evaluación y de reconocimiento que al aplicarlas correctamente se obtienen buenos resultados, los cuales determinarán el camino a seguir para implementar la evaluación dentro de la organización.

Fase de planificación

Para poder evaluar primero hay que plantear un punto de partida, asegurarse que el evaluador y el evaluado comprendan los criterios de evaluación, lógica, compromisos, metas y el objeto de la evaluación. Los responsables se reunirán con sus colaboradores para informar de las competencias y comportamientos por los cuales se les evaluará durante el período establecido.

Fase de seguimiento

Los responsables del equipo deben realizar seguimiento constante del colaborador con la finalidad de generar un feedback constructivo sobre su desempeño. Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir mejores resultados.

Fase de autoevaluación

Son los empleados los que califican el cumplimiento de sus resultados obtenidos durante un período de tiempo establecido. Tras esta autoevaluación se hará una comparación de los resultados que ha obtenido el trabajador y la manera adecuada en que debe realizarse.

Fase de evaluación

En esta fase tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican el cumplimiento de los resultados obtenidos. Es la calificación definitiva de la evaluación del colaborador correspondiente al período, esta se lleva a cabo mediante la metodología de evaluación 360 grados.

Fase de reconocimiento

El jefe reconoce durante la entrevista de retroalimentación el trabajo realizado por sus colaboradores. Es apropiado que se establezca una calificación mínima, la cual el trabajador debe alcanzar, en esta fase el empleado accede a corregir deficiencias o desviaciones y asegurar que se incorpore a un mejor nivel, además reforzar acciones que permitan que el desempeño incremente en el cumplimiento de sus funciones.

Personas que intervienen en la evaluación del desempeño

Evaluador

Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral a sus subalternos, de conducir las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados obtenidos de la evaluación y fijar las acciones de mejora para el siguiente período a evaluar.

Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral, también debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

Responsable del proceso de evaluación

La dirección ejecutiva designará quien será el trabajador responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, quien por lo tanto debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar resultados y proponer medidas correctivas. Igualmente puede actuar como un supervisor a la hora de que surjan conflictos entre el evaluador y el evaluado.

Método de evaluación

Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos o externos.

Figura No.1
Evaluación 360°



Fuente: Kcmconsulting.org, 2020

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo. Todos participan y tiene la oportunidad de emitir su juicio. El propósito de aplicarlo es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas y mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

Este proceso se realizará de forma anual o semestral según elección de la organización, debe generar un ambiente agradable entre los colaboradores y tener en cuenta siempre la misión, visión y valores de la organización.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planearlo adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

Procedimiento para llenado de herramientas de evaluación del desempeño

Instructivo de Evaluación 360°

Para utilizar y gestionar el formato de evaluación de 360 grados es necesario seguir los siguientes pasos:

Información general

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo o puesto actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado (leer opciones)

Indicadores de gestión

Se identifica los indicadores que se desean evaluar. Definir los indicadores con el evaluador de acuerdo con las metas o finalidad asignada a su área dentro del marco de las funciones del empleado. Plantee indicadores objetivos y de real evaluación.

Calificación

Asignar porcentajes a cada indicador de acuerdo a la siguiente información.

Cuadro No.1
Escala de calificación

Marque con una X el grado de consecución, siendo:		
1	Nunca cumple con lo esperado	0 a 25 % de cumplimiento
2	Algunas veces cumple	26 a 50% de cumplimiento
3	Cumple con lo esperado	51 a 75% de cumplimiento
4	Algunas veces supera las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
5	Siempre supera las expectativas	100% a más de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia, 2020

Espacio de preguntas

El encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificación de cada indicador. Asimismo, debe señalar con X la calificación que mejor describa al evaluado. Además, tiene preguntas abiertas para que pueda mencionar alguna observación que considere necesaria.

Firma del evaluado y del evaluador

Al terminar el formato de evaluación, el evaluado y el evaluador deben firmar en el correspondiente espacio asignado.

Instructivo de entrevista de retroalimentación

Para utilizar y diligenciar el formato de entrevista de retroalimentación es necesario seguir los siguientes pasos:

Información general

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado (leer opciones)

Escala de Calificación

Método para calificar y categorizar los aspectos a evaluar.

- Indicador: escriba el indicador que se evaluó.
- Porcentaje o nota obtenida: lo que obtuvo el evaluado en cada indicador.
- Porcentaje o nota esperada: se asigna a cada actividad de acuerdo con la meta de cada indicador.
- Comentarios y/o observaciones: escriba las explicaciones de los resultados de cada indicador
- Puntaje total: sume todas las cantidades o porcentajes obtenidos por cada indicador y divídalos en el número de indicadores, el resultado será el promedio del puntaje obtenido.
- Fortalezas: indique cuáles fueron las características en las que presenta mayor habilidad y destreza.
- Debilidades: indique cuáles fueron las características en las que presenta mayor carencia, que aspectos merece acciones correctivas.

Instructivo plan de mejora

Para utilizar el formato de mejor es necesario seguir los siguientes pasos:

Información general

- Nombre y apellido del evaluado
- Cargo actual del evaluado
- Fecha en la que se realiza la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación directa del evaluador con el evaluado (leer opciones)

Descripción

Registrar los aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral.

- Persona o área que requiere plan de mejora: escriba nuevamente el nombre del evaluado.
- Debilidades: indique cuáles fueron las características en las que presenta mayor carencia qué aspectos merece acciones correctivas.
- Descripción acción de mejora: relacione las actividades que planteará como acción de mejora a las debilidades halladas.
- Objetivo (s): describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con la actividad planteada para subsanar la debilidad.
- Meta(s): defina la meta a alcanzar identificando la unidad de medida.
- Plazo de ejecución: determine el período en que se espera alcanzar la meta propuesta. Coloque la fecha de inicio del plan y la fecha final al terminar el proceso.
- Responsable (s): escriba el cargo y nombre de la persona responsable de la actividad.
- Indicador de cumplimiento: se debe colocar los aspectos positivos o negativos que el evaluado obtuvo durante el plan de mejora y cuál fue el nivel de cumplimiento.
- Observaciones: presente comentarios u observaciones que considere necesarias.
- Firma del evaluado y del evaluador: al terminar de diligenciar el formato ambos deben firmar para dar validez al plan.

Objetividad para calificar

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

Comunicación a empleados y envío de calificaciones

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

Entrevista de Evaluación y Plan de Mejora

Esta es la clave del sistema de evaluación y de no ser manejada adecuadamente puede acabar con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado información significativa sobre su desempeño. Son sesiones de verificación del desempeño, que proporcionan a los colaboradores retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro.

Se concluye centrándose en los planes de acción, que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado.

El plan de mejorar integra la decisión sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes indicadores, para que sean traducidos en un mejor rendimiento laboral. Permitiendo el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar con los evaluados.

Anexos

Glosario

Adaptabilidad: La forma en que una persona se integra a un ambiente social o laboral de buena forma.

Adaptación al cambio: es cuando a una persona no le afecta drásticamente cambios severos en su entorno social o laboral y que este le pueda afectar, sino que tiene resultados positivos.

Autoevaluación: método en el cual una persona o entidad tiene el criterio de evaluar con independencia sus acciones realizadas sobre cierto tema o tiempo determinado.

Calificación: grado de una escala establecida que se expresa por medio de una puntuación la cual es asignada para medir algún tipo de nivel, suficiencia o conocimientos.

Cliente interno: Compañeros de labores que están relacionados directa o indirectamente con el desarrollo de las actividades del evaluado.

Cliente externo: Persona ajena a la organización, que se relaciona con el evaluado.

Colega: Persona que está en el mismo nivel jerárquico que el evaluado.

Comunicación: es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor.

Competencias actitudinales: Son aquellos componentes y comportamientos de un individuo que muestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole persona que demuestran la eficiencia propia de un individuo, tales como: liderazgo, astucia, recursividad y toma de decisiones.

Competencias aptitudinales: se relacionan con la habilidad que tienen las personas de desarrollar actividades de tipo específico en el ambiente social o laboral adquiriendo el mínimo de recursos para poder desempeñar correctamente la actividad.

Competencias laborales: Es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Conocimiento: facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Desempeño: es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

Evaluación: valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

Evaluado: Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral, también debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

Evaluador: Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral, también debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

Funciones: Son una cantidad de actividades, las cuales son realizadas y buscan conseguir un objetivo concreto.

Jefe inmediato: Persona que ocupa el puesto superior en la estructura organizacional.

Innovación: es una acción de cambio que supone una novedad que puede ser tecnológica o de otra índole.

Indicador de gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.

Medición: es la forma en la cual se puede ver el rendimiento de una actividad o de un empleado en la organización.

Objetividad: es la capacidad de ver y analizar las situaciones de la manera correcta y como son, no como el individuo en particular las quiere ver.

Relaciones interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas.

Retroalimentación: Método de control en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Subalterno: Persona a cargo del evaluado.

Trabajo en equipo: desarrollo de acciones por parte de dos o más personas en las cuales todas las partes aporten al cumplimiento de su objetivo.

Formato evaluación del desempeño

Evaluación de 360 Grados

Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Jefe Inmediato	
Colega (par)	
Subordinado	
Cliente Interno	

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar su respuesta.

Es fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico y objetivo de la situación planteada

Marque con una "x" la respuesta apropiada según los criterios de calificación.

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Explicación enunciado	Nunca cumple con lo esperado	Algunas veces cumple	Cumple con lo esperado	Algunas veces supera las expectativas	Siempre supera las expectativas

Responsabilidad y cumplimiento					
Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la asociación.					
Trabaja sin necesidad de supervisión					
Considera que cumple con las normativas y reglamentos.					
Se esfuerza mas si la situación lo requiere.					
Cumple con las tareas asignadas y actividades programadas					
Trabajo en equipo					
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados					
Comparte conocimientos, habilidades y experiencias.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de tareas.					
Posee actitud positiva y proactiva					
Al surgir un problema siempre busca lo mejor para todos					

Comunicación					
Comunica rápidamente cualquier cambio en los planes de trabajo					
Mantiene contacto visual y escucha atentamente.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa					
Es receptivo a las opiniones de los demás.					
Comunicación respetuosa y propicia a las personas					
Relaciones Interpersonales					
Mantiene buenas relaciones interpersonales					
Evita conflictos dentro de la organización					
Inspira confianza a sus compañeros de trabajo					
Resolución de problemas					
Toma decisiones en un tiempo oportuno					
Recopila información de diferentes áreas antes de tomar decisiones					
Se anticipa a los problemas y trabaja en resolverlos					
Ayuda a resolver problemas en otras áreas de trabajo.					
Mejora continua					
Accesible a nuevos cambios y se adapta a ellos rápidamente					
Propone mejoras en los procesos e introduce nuevos métodos					
Actualiza sus conocimientos y trabaja en sus áreas de oportunidad					

Indique algunas fortalezas y debilidades sobre la persona evaluada.	
Fortalezas	
Debilidades	

¿Qué aspectos considera que se debe retroalimentar para mejorar el desempeño?

Por este medio, notifico que la información proporcionada en la boleta es verídica y objetiva, en relación al desempeño del período evaluado. Autorizando su análisis para posterior retroalimentación.

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Formato entrevista de retroalimentación

Entrevista de retroalimentación	
Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Jefe Inmediato	
Colega (par)	
Subordinado	
Cliente Interno	

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Explicación enunciado	Nunca cumple con lo esperado	Algunas veces cumple	Cumple con lo esperado	Algunas veces supera las expectativas	Siempre supera las expectativas

Indicadores de Gestión			
Descriptor indicador	Puntaje Obtenido	Puntaje Esperado	Comentarios y/o observaciones
Responsabilidad y cumplimiento			
Trabajo en equipo			
Comunicación			
Relaciones Interpersonales			
Resolución de problemas			
Mejora continua			
Puntaje Total			

Fortalezas
Debilidades

Fuente: Elaboración propia (2020)

Formato Plan de mejora

Plan de mejora	
Datos del evaluado	
Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	

Datos del evaluador		
Nombre:		
Relación con el evaluado:		
Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	
Colega (par)	<input type="checkbox"/>	
Subordinado	<input type="checkbox"/>	
Cliente Interno	<input type="checkbox"/>	

Descripción	
Persona o área que requiere plan de mejora	
Debilidades (aspectos que necesitan acciones correctivas)	
Descripción acción de mejora	
Objetivo (s)	
Meta (s)	
Plazo de ejecución Fecha de inicio: Fecha de finalización:	
Responsable (s)	
Indicador de cumplimiento	
Observaciones	

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador



Políticas y normas de la Evaluación del desempeño

Anexo 7

Política de Evaluación del desempeño

- La guía de Evaluación del desempeño de la Asociación, constituye una herramienta de apoyo a la gestión administrativa de la institución, en consecuencia su aplicación debe considerarse de carácter obligatorio.
- Se deberá contar con instrumentos y escalas confiables de evaluación.
- Cada colaborador deberá estar informado previamente que será sometido a una evaluación del desempeño.
- Se debe hacer una revisión periódica de los instrumentos de evaluación, por el área administrativa y socializarlo con la dirección ejecutiva, con la finalidad de que el proceso de evaluación sea visto por los trabajadores como una herramienta de mejora continua en el desarrollo de su carrera en la institución.
- Debe sustentar su aplicación con el conocimiento de valores como la transparencia, objetividad, igualdad, honestidad y justicia.
- Como herramienta de apoyo su aplicación permitirá contar con resultados que medirán el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores, indicadores que deben servir de base para la definición de políticas y desarrollo de acciones, tales como la implementación de programas de capacitación de corto, mediano y largo plazo, programas de incentivos, ascensos y traslados, entre otras.
- La evaluación se deberá aplicar dos veces al año.

Normas de la Evaluación del desempeño

Disposiciones Específicas:

Es obligación del área administrativa hacer cumplir el proceso de evaluación del desempeño y socializar los instrumentos que serán utilizados para ello, presentando una calendarización clara y ordenada para su ejecución.

Coordinación y responsabilidad:

La implementación, efectiva aplicación, resultados y seguimiento debe estar a cargo del área administrativa.

Responsabilidades del evaluador:

Regirse estrictamente por los procedimientos y normas que se estipulen para llevar a cabo dicho sistema, realizar la evaluación del desempeño según calendario, hacer una evaluación objetiva sin favoritismos, dar a conocer los resultados al personal evaluado 15 días después de haber realizado la evaluación, por medio de la entrevista de desempeño y sugerir un plan de acción para casos que lo ameriten.

Responsabilidades del personal sujeto a evaluación.

Participar activamente en el proceso de evaluación del desempeño y tener una actitud proactiva ante los resultados de la evaluación.

Criterios para la Evaluación del desempeño.

1. Objetividad: abandonar todo aquello que le es propio (ideas, creencias o preferencias personales) para ser más justos al momento de evaluar.
2. Participación: intervenir proactivamente para alcanzar objetivos colectivos.
3. Permanencia: ser oportuno en la participación.
4. Equidad: dar a cada uno lo que se merece por sus méritos o condiciones.
5. Transparencia: ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad, permitir que los demás entiendan claramente el mensaje.

E-grafía

FONDIGUA. (27 de 05 de 2020). Obtenido de www.fondigua.gob.gt



Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos

Anexo 8

Introducción

En el proceso de reclutamiento es una de las actividades claves la descripción de puestos de trabajo. Es fundamental que, antes de iniciar la búsqueda del candidato ideal para la vacante se tenga correctamente identificadas las responsabilidades de la más misma así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo. Con el fin de que la organización encuentre a la persona idónea y a la vez el candidato elegido desempeñe de manera correcta las funciones que se le asignarán.

El presente manual es un documento que tiene un carácter instructivo e informativo, define el perfil de puestos para el área administrativa, con el fin de implementar su aplicación y el mismo contribuya a lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo.

Justificación

Toda organización sin importar cuál sea su proyección en la sociedad, necesita implementar herramientas para el manejo del recurso humano, Un manual de descriptores de puestos es importante, pues a través de este se puede informar sobre las actividades, funciones y responsabilidades para que cada colaborador ayude a que la organización alcance sus objetivos o metas.

El descriptor reúne información necesaria para definir funciones, jerarquía, competencias, las cuales lograrán identificar los requisitos que el colaborador debe de cumplir y con base a esto se obtendrá el perfil del puesto.

Una organización con enfoque social al igual que cualquier otra empresa está conformada por un sistema administrativo, el cual necesita que sus colaboradores tengan identificadas cuáles son las funciones inherentes al puesto de trabajo que ocupa, también es necesario que tengan definidos cuáles son los requisitos mínimos que debe poseer una persona, para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de la asociación.

Objetivo y alcance del manual

Objetivo

Establecer las descripciones y los perfiles de puestos del área administrativa de la asociación, definiendo funciones y los requisitos mínimos que debe poseer cada trabajador para desempeñar su labor.

Alcance

El manual de descriptores de puestos ha sido desarrollado para que se aplique a todos los empleados del área administrativa de la asociación.

Responsabilidad, revisión, aprobación y divulgación

Responsabilidad

El manual de descriptores de puesto, como instrumento dinámico está sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la asociación. El coordinador administrativo es el responsable de administrar dicho documento, velando porque el mismo sea un instrumento de información actualizada y eficaz. Realizará la recopilación de las modificaciones, la cual será proporcionada por cada responsable de área, para mantener actualizada la guía.

Revisión y aprobación

El presente manual es un instrumento dinámico de observancia general, podrá ser modificado parcial o totalmente a requerimientos de los responsables de cada unidad, de las autoridades, entre otros. El manual de descriptores y perfiles de puestos de la asociación podrá ser modificada, actualizada, revisada y aprobada de la siguiente manera:

Formulación de las propuestas de cambio, modificación con base a las propuestas de los responsables.	Coordinación Administrativa
Revisión.	Dirección Ejecutiva
Aprobación y modificaciones.	Dirección Ejecutiva

Al actualizar este manual deberán reemplazar las páginas que se les hayan hecho cambios y colocar un apartado de las modificaciones hechas. Por lo que se sugiere actualizarlo por lo menos una vez al año.

La información contenida en este documento deberá ser respaldada de forma electrónica en cualquier medio de almacenamiento masivo o el mejor sitio que se considere conveniente.

Divulgación

La dirección ejecutiva y el área administrativa, serán las responsables de que se divulgue el documento por los medios que considere pertinentes.

Descripción del Manual

A continuación, se detalla el porqué de cada parámetro del manual para obtener una mejor comprensión del mismo.

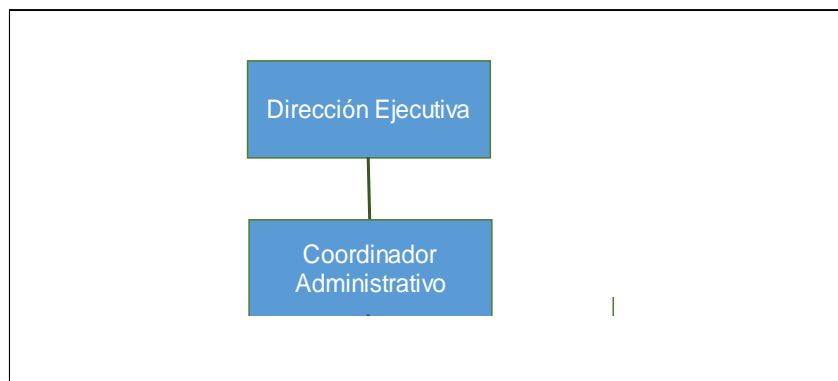
Información general del cargo

La primera parte corresponde a la información de cada cargo se detalla los datos generales: denominación del puesto, el área o departamento, jefe inmediato, a que personal supervisa, categoría, código y la fecha de actualización.

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Coordinador Administrativo	Administrativa y Financiera	Directora Ejecutiva	Toda el área administrativa
Categoría	Código Funciones		Fecha de actualización
Ejecutivo	ADF-001		Mayo 2020

Ubicación en el organigrama

Es la representación gráfica que permite analizar donde se ubica el cargo dentro de la estructura de la organización, cumple un rol informativo y verificar las relaciones jerárquicas del cargo.



Propósito del puesto

Es la razón de ser del cargo es decir lo que se espera obtener un su ejecución, coordinación e implementación de los conocimientos de manera clara y concisa.

Propósito del puesto
Administra los recursos económicos de los proyectos de acción social facilitando la información fiable y relevante, que permita su seguimiento y justificación económica así como la toma de decisiones y lograr una adecuada ejecución de los presupuestos.

Descripción de funciones.

Es el conjunto de tareas o actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Funciones
Coordinar actividades de tipo laboral o interpersonal.
Evaluar trimestralmente el desenvolvimiento del área y a cada miembro del personal.
Analizar y orientar el uso adecuado de los fondos, buscando las mejores opciones financieras.
Elaboración de Informes financieros para los diferentes donantes.
Elaboración del presupuesto general de ingresos y egresos de Avancso.
Revisar y controlar el cumplimiento de envío de documentación fiscal periódica.
Revisión de nóminas de salarios.
Control de gastos e ingresos ajenos a donaciones.

Perfil o requisitos mínimos del puesto.

Se especifican las habilidades y capacidades necesarias para ocupar el cargo: como la educación formal, conocimientos especiales, idiomas, conocimientos informáticos y la experiencia.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Licenciatura en Administración de empresas.
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet Manejo de sistemas de contabilidad
Idioma:	Español Inglés escrito y oral (preferencia 50%)
Conocimientos:	Financieros Contables Procesos administrativos y operativos Análisis e interpretación de estados financieros Conocimiento de ejecuciones presupuestarias
Experiencia	Mínimo 5 años en puesto similar Facilidad para gestionar, planificar y proyectar la administración contable y presupuestaria de la organización

Competencias

Se establecen las competencias según la naturaleza de la institución, del área de trabajo y de cada cargo, las competencias que debe tener la persona que ocupará el puesto de trabajo.

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>
Integridad	<input type="text"/>
Gerenciales	
Conducción de personas	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>
Visión estratégica	<input type="text"/>
Específicas	
Adaptabilidad-flexibilidad	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Cierre de acuerdos	<input type="text"/>
Desarrollo y autodesarrollo del talento	<input type="text"/>
Manejo de crisis	<input type="text"/>
Toma de decisiones	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

Responsabilidades del puesto

Información necesaria en lo correspondiente a dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, tramites, procesos e información.

Por personas:	Dirigir, coordinar y supervisar al personal del área administrativa
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo.

Relaciones del puesto

Estas pueden ser internas y externas, con quien va a tener contacto la persona que ocupe esa posición.

Interna:	Personal de las diferentes áreas de la asociación.
Externa:	Agencias donantes, Instituciones Bancarias.

Aprobación

Integrado por el nombre y firma de la persona que aprueba el descriptor de puesto, puede ser dirección o el área administrativa.

Aprobado por:	
Firma:	

Glosario

Competencias cardinales

1. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

2. Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar el proceso para facilitar la consecución de los resultados esperados.

3. Ética y sencillez

Capacidad de actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas organizaciones. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad y congruencia entre el decir y el hacer para no dar lugar a malentendidos.

4. Iniciativa

Capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas que se surjan a futuro.

5. Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización con el objeto de agregar valor a la organización.

6. Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo a los valores morales, prácticas profesionales para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

7. Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante; comportarse de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y las prácticas profesionales.

Competencias gerenciales

1. Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo.

2. Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo.

3. Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y mantener un clima organizacional armónico.

4. Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.

Competencias específicas

1. Adaptabilidad-flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.

2. Capacidad de planificación y organización

Determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, especificar las etapas, acciones y plazos requeridos para el logro de los objetivos.

3. Cierre de acuerdos

Concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas y lograr beneficios para ambas partes.

4. Colaboración

Brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores) responderá a sus necesidades y requerimientos; solucionar problemas o dudas, aunque las misma no hayan sido manifestadas expresamente.

5. Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

6. Desarrollo y autodesarrollo del talento

Fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios según sea lo más adecuado.

7. Manejo de crisis

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

8. Relaciones Públicas

Conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto a las responsabilidades y puesto de trabajo.

9. Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.

10. Toma de decisiones

Analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles para seleccionar la alternativa más adecuada con el fin de lograr el mejor resultado en función de la organización.

11. Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar los intereses personales o los objetivos grupales.

Bibliografía

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.

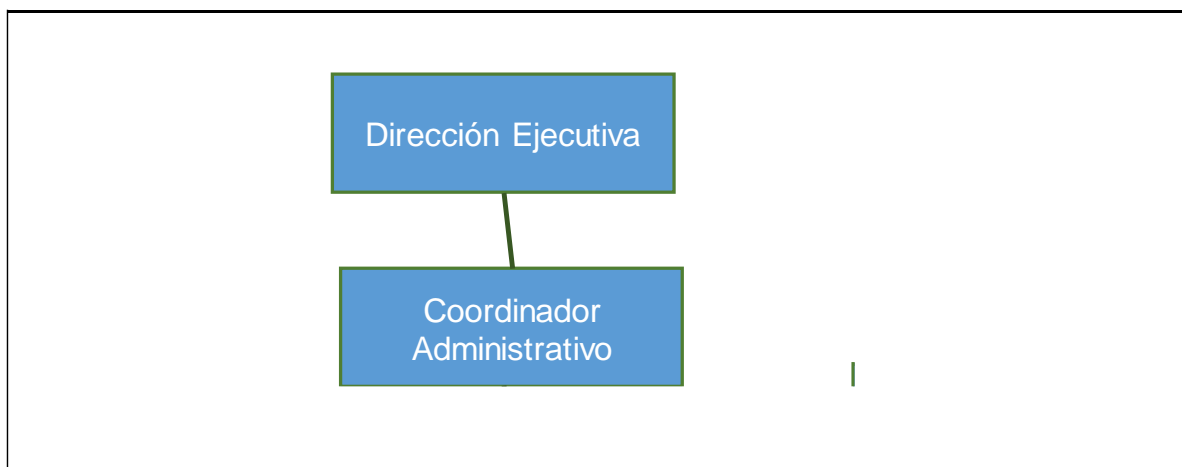
Propuesta de Descriptores

Coordinador Administrativo

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Coordinador Administrativo	Administrativa y Financiera	Directora Ejecutiva	Toda el área administrativa
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Ejecutivo	ADF-001	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Administra los recursos económicos de los proyectos de acción social facilitando la información fiable y relevante, que permita su seguimiento y justificación económica así como la toma de decisiones y lograr una adecuada ejecución de los presupuestos.

Funciones
<p>Coordinar actividades de tipo laboral o interpersonal.</p> <p>Evaluar trimestralmente el desenvolvimiento del área y a cada miembro del personal.</p> <p>Analizar y orientar el uso adecuado de los fondos, buscando las mejores opciones financieras.</p> <p>Elaboración de Informes financieros para los diferentes donantes.</p> <p>Elaboración del presupuesto general de ingresos y egresos de Avanco.</p> <p>Revisar y controlar el cumplimiento de envío de documentación fiscal periódica.</p> <p>Revisión de nóminas de salarios.</p> <p>Control de gastos e ingresos ajenos a donaciones.</p>

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Licenciatura en Administración de empresas.
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet Manejo de sistemas de contabilidad
Idioma:	Español Inglés escrito y oral (preferencia 50%)
Conocimientos:	Financieros Contables Procesos administrativos y operativos Análisis e interpretación de estados financieros Conocimiento de ejecuciones presupuestarias
Experiencia	Mínimo 5 años en puesto similar Facilidad para gestionar, planificar y proyectar la administración contable y presupuestaria de la organización

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>
Integridad	<input type="text"/>
Gerenciales	
Conducción de personas	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>
Visión estratégica	<input type="text"/>
Específicas	
Adaptabilidad-flexibilidad	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Cierre de acuerdos	<input type="text"/>
Desarrollo y autodesarrollo del talento	<input type="text"/>
Manejo de crisis	<input type="text"/>
Toma de decisiones	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Dirigir, coordinar y supervisar al personal del área administrativa
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo.

V. Relaciones del puesto

Interna:	Personal de las diferentes áreas de la asociación.
Externa:	Agencias donantes, Instituciones Bancarias.

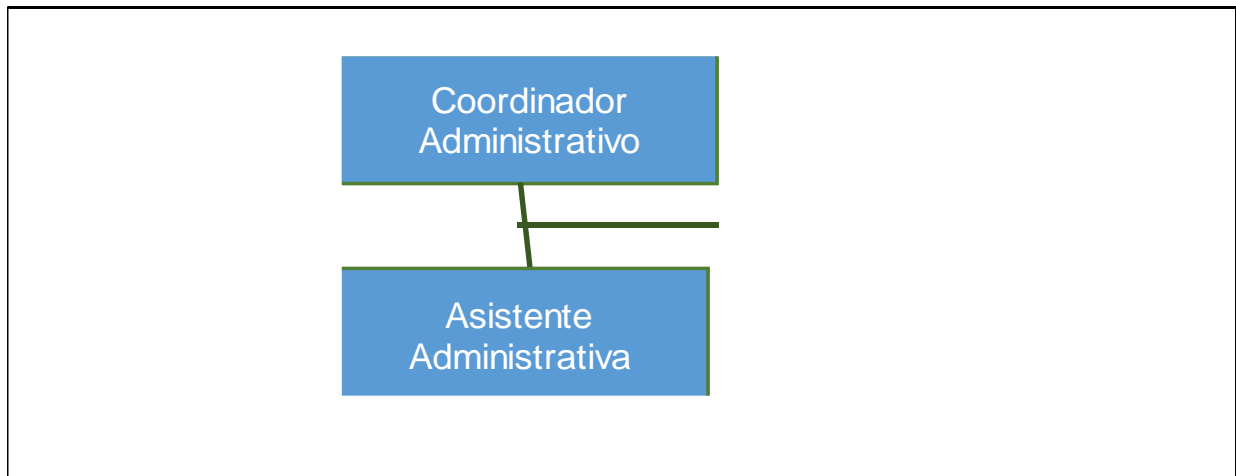
Aprobado por:	
Firma:	

Asistente de Administración y Contabilidad

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Asistente de Administración y Contabilidad	Administrativa y Financiera	Coordinador Administrativo	Asistente operativa
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Ejecutivo	ADF-002	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Apoyar al coordinador administrativo para atender las necesidades que surjan en las diferentes áreas contribuyendo con ellos al óptimo funcionamiento de los procesos administrativos de la organización

Funciones
<p>Elaboración de contratos de personal y cartas laborales.</p> <p>Control de activos fijos y tarjetas de responsabilidad.</p> <p>Elaboración de conciliaciones bancarias.</p> <p>Uso y control de caja chica en quetzales y dólares.</p> <p>Integración y control de ejecuciones presupuestarias.</p> <p>Procesamiento y registro de la contabilidad.</p> <p>Control y orientación a los usuarios del seguro de vida y gastos médicos</p> <p>Coordinación de actividades con el resto de áreas de la institución.</p>

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	8vo. Semestre de Licenciatura de Administración de Empresas
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet Manejo de sistemas de contabilidad
Idioma:	Español Inglés básico
Conocimientos:	Capacidad de análisis de información Procesos administrativos y operativos Conocimiento de ejecuciones presupuestarias
Experiencia	Mínimo 3 años en puesto similar Atención a clientes internos y externos Administrar personal

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Integridad	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Inovación y creatividad	<input type="text"/>
Gerenciales	
Conducción de personas	<input type="text"/>
Dirección de equipos de trabajo	<input type="text"/>
Específicas	
Capacidad de planificación y organización	<input type="text"/>
Colaboración	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Toma de decisiones	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Apoyar al personal de las diferentes áreas de la institución
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por dinero:	Manejo de caja chica en quetzales y dólares.
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo. Manejo de caja chica.

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Instituciones Bancarias, auditores, proveedores.

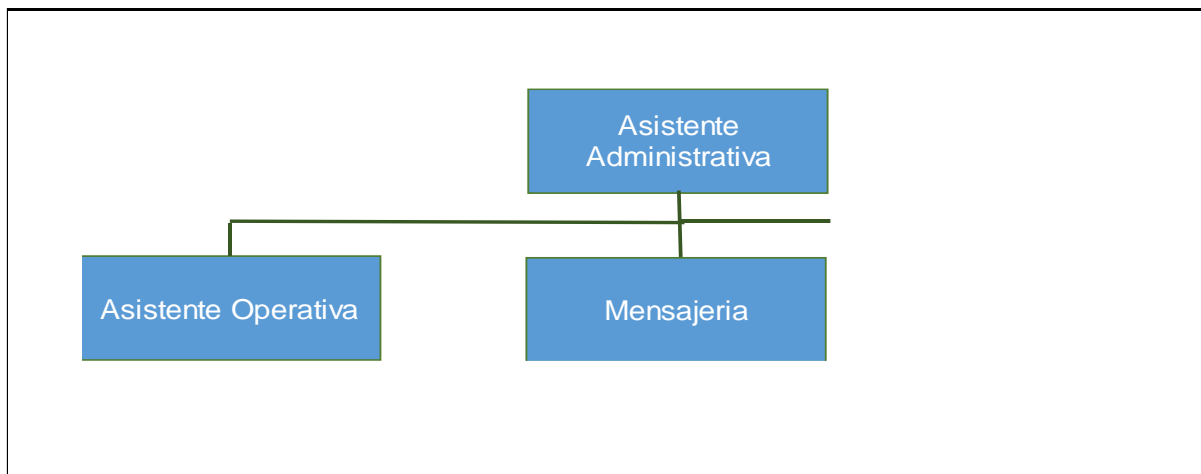
Aprobado por:	
Firma:	

Asistente Operativa

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Asistente Operativa	Administrativa y Financiera	Asistente de Administración y Contabilidad	
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Operativo	ADF-003	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Realizar labores administrativas y operativas del área que permitan una oportuna y adecuada atención a los distintos requerimientos de los proyectos de la institución.

Funciones
Control, compra y distribución de papelería y útiles de oficina. Entrega de contraseñas para emisión de cheques. Pago a proveedores. Elaboración de cheques, planillas y reportes de suministros. Cálculo y pago del impuestos (ISR-IVA) Revisión de liquidaciones de viáticos. Apoyo en la integración de ejecuciones presupuestarias.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	4to. Semestre de Licenciatura de Administración de Empresas
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet Manejo de sistemas de contabilidad
Idioma:	Español
Conocimientos:	Organización y archivo de documentos. Manejo en la elaboración de las declaraciones de impuestos mensuales y anuales Reportes contables
Experiencia	Mínimo 2 años en puesto similar Atención a proveedores Manejo de planta telefónica

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Inovación y creatividad	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Gerenciales	
Conducción de personas	<input type="text"/>
Dirección de equipos de trabajo	<input type="text"/>
Específicas	
Capacidad de planificación y organización	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Relaciones públicas	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Coordinar mensajería
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo.

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Proveedores, Clientes externos

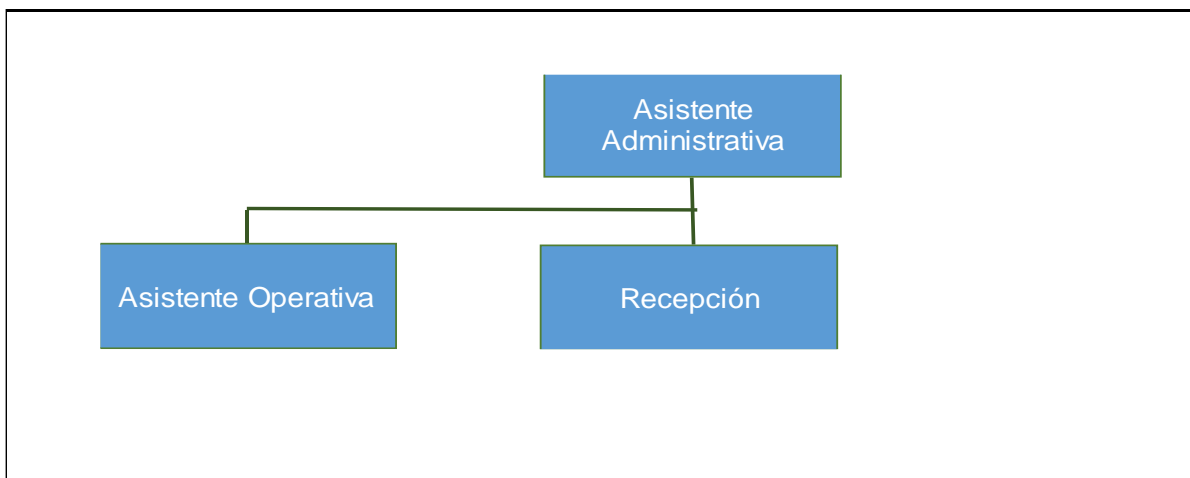
Aprobado por:	
Firma:	

Recepcionista

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Recepcionista	Administrativa y Financiera	Asistente de Administración y Contabilidad	
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Operativo	ADF-005	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto

Proveer excelente servicio al cliente y apoyar en la consecución de los objetivos de la institución, a través de una buena atención a clientes internos e externos y lograr eficiencia en las labores administrativas de la asociación.

Funciones

Atención al público interno y externo.
 Control de inventario de cuadernos de investigación.
 Atención de la planta telefónica.
 Control de donaciones y canje de libros.
 Organizar los documentos que se enviarán con el mensajero.
 Recepción y entrega de mensajería.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Secretaria Comercial o Bilingüe
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet Manejo de sistemas de inventarios
Idioma:	Español Inglés (preferiblemente)
Conocimientos:	Organización y archivo de documentos. Conocimiento de formatos de inventariado Administrar entrada y salida de visitantes
Experiencia	Mínimo 2 años en puesto similar Atención a clientes internos y externos Manejo de planta telefónica

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Específicas	
Capacidad de planificación y organización	<input type="text"/>
Colaboración	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Relaciones públicas	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Clientes internos y externos
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo. Además de paquetes o documentos externos que entreguen en recepción.

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Personas externas que visiten la asociación, estudiantes que llegan a consultar la biblioteca interna de la asociación.

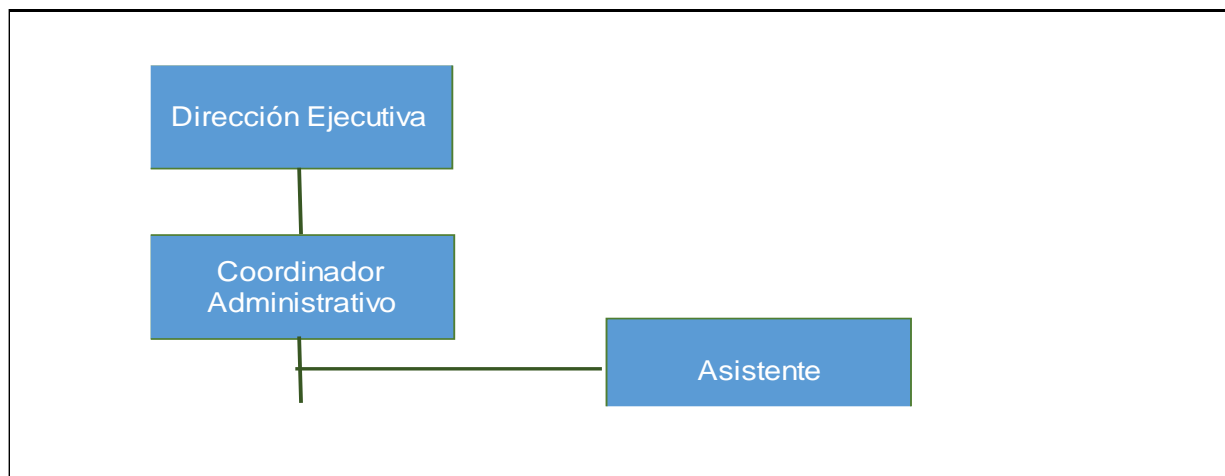
Aprobado por:	
Firma:	

Asistente de Dirección-administración

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Asistente de Dirección	Administrativa y Directiva	Directora Ejecutiva y/o Coordinador Administrativo	
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Operativo	ADF-004	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Coordinar todas las actividades administrativas, técnicas y directivas de la asociación, logística de eventos reuniones de la junta directiva.

Funciones
Desarrollo de documentos importantes del área administrativa y directiva. Cotizar vehículos para arrendar según los requerimientos de la asociación. Coordinación de reuniones de junta directiva y donantes de la institución. Recepción de llamadas y mensajes de la directora. Manejo de archivo. Recepción y envío de correos electrónicos. Apoyo en eventos.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Perito Contador Preferible con estudios universitarios
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet
Idioma:	Español
Conocimientos:	Organización y archivo de documentos. Relaciones públicas Redacción
Experiencia	Mínimo 2 años en puesto similar Atención a clientes internos y externos Manejo de planta telefónica

Competencias	
Cardinales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="text"/>
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Integridad	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Específicas	
Capacidad de planificación y organización	<input type="text"/>
Colaboración	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Relaciones públicas	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Clientes internos y externos
Por equipo:	Mobiliario y equipo asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Todos los que se generen en el área de trabajo.

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Agencias cooperantes, Junta directiva, público en general

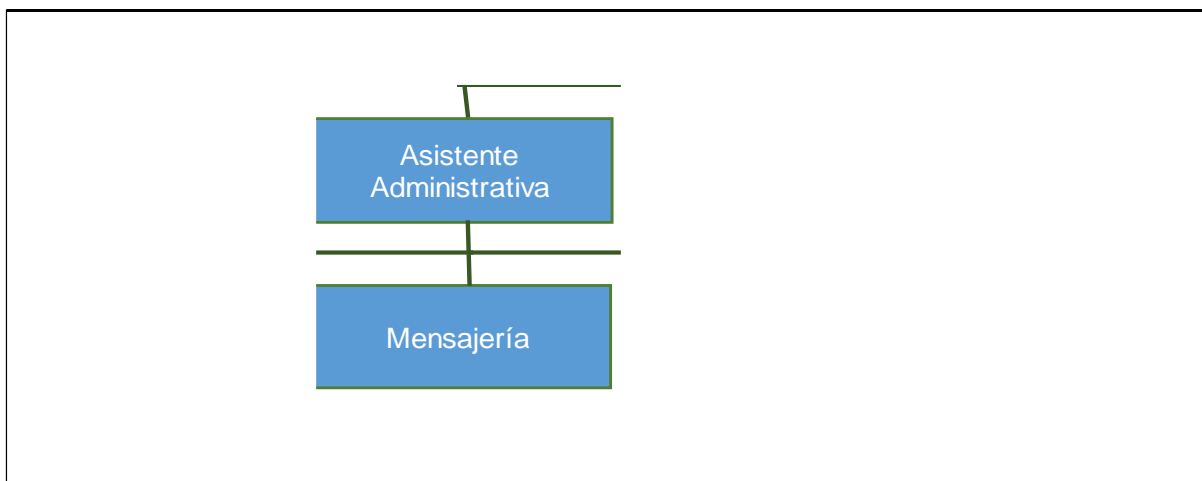
Aprobado por:	
Firma:	

Mensajero

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Mensajero	Administrativa y Directiva	Asistente de Administración y Contabilidad	
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Operativo	ADF-006	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.

Funciones
Servicios propios de la mensajería. Apoyo en la recepción. Atención a planta telefónica.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Mínimo Graduado de Diversificado
Conocimientos de ofimática	Dominio de paquetes de Office e internet
Idioma:	Español
Conocimientos:	Conocer la ciudad y alrededores Servicio al cliente
Experiencia	Mínimo 1 año en puesto similar Relaciones humanas Alto grado de responsabilidad

Competencias	
Cardinales	
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Específicas	
Colaboración	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Clientes internos y externos
Por equipo:	Móvil asignado en la tarjeta de responsabilidad
Por documentos:	Toda la correspondencia interna y externa

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Instituciones donantes, bancos y cualquier otra empresa donde debe entregar documentos

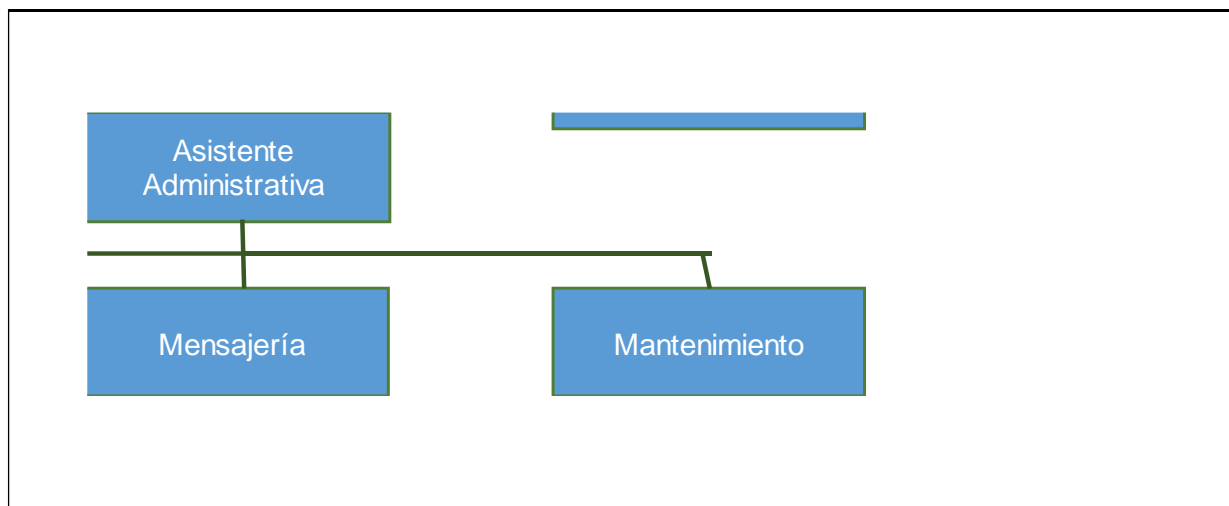
Aprobado por:	
Firma:	

Encargada de Limpieza

I. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Área / departamento	Jefe Inmediato Superior	Supervisa a:
Encargada de Mantenimiento	Administrativa y Directiva	Asistente de Administración y Contabilidad	
Categoría	Código Funciones	Fecha de actualización	
Operativo	ADF-007	Mayo 2020	

II. Ubicación del puesto



III. Descripción y especificación del puesto

Propósito del puesto
Ejecutar la labor de limpieza en la infraestructura, oficinas, muebles, enseres de la entidad, en óptimas condiciones para garantizar la higiene de las instalaciones.

Funciones
Mantener limpias las instalaciones Cuidado y limpieza de las oficinas, patios, corredores. Realizar mandados cuando sea necesario. Atención a clientes internos y externos.

Requisitos mínimos del puesto	
Nivel educativo	Mínimo Tercero Básico
Conocimientos de ofimática	No aplica
Idioma:	Español
Conocimientos:	Manejo y métodos técnicos de limpieza
Experiencia	Mínimo 1 año en puesto similar Relaciones humanas

Competencias	
Cardinales	
Compromiso con la calidad del trabajo	<input type="text"/>
Ética y sencillez	<input type="text"/>
Iniciativa	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>
Específicas	
Colaboración	<input type="text"/>
Comunicación eficaz	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>
Trabajo en equipo	<input type="text"/>

IV Responsabilidades del puesto

Por personas:	Todas las áreas de la organización
Por equipo:	Enseres asignados para la limpieza
Por documentos:	No aplica

V. Relaciones del puesto

Interna:	Compañeros de las diferentes áreas.
Externa:	Público en General

Aprobado por:	
Firma:	



Glosario de Competencias

Anexo 9

Introducción

El desempeño personal, académico y profesional está sujeto a una multitud de variables que influyen de forma positiva o negativa en la consecución de objetivos.

Una persona competente es aquella que tiene habilidades, motivaciones y conocimientos adecuados para hacer un trabajo o desempeñar una función. Tiene la capacidad para identificar situaciones problemáticas, aprender y utilizar sus habilidades para actuar y resolver estos problemas y conseguir resultados con un alto estándar de desempeño.

Se considera entonces la razón de éxito de estos individuos el alto desarrollo que poseen de sus competencias, que en conjunto son sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas, que le permiten desarrollo a un nivel de superior en gran parte de sus actuaciones.

¿Qué es competencia?

Una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación.

Las competencias no son los conocimientos, ni las habilidades que tiene sino el modo en que se utilizan, una persona puede tener los talentos, pero no utilizarlos cuando se presenta la ocasión, esto no es ser competente.

Las competencias están formadas por un conjunto de componentes que son determinantes para que el trabajador pueda obtener unos buenos resultados en el desempeño de su trabajo y llegar a la excelencia del mismo:

- Saber: posee el conocimiento específico que exige un puesto de trabajo que le permita al trabajador obtener buenos resultados.
- Saber hacer: disponer de habilidades y/o destrezas para ser capaces de aplicar esos conocimientos y resolver los problemas que se presentan en el desempeño de su trabajo.
- Querer hacer: motivación para llevar a cabo dichos comportamientos, deseo de asumir responsabilidades, agregando valor al trabajo.
- Saber estar: el comportamiento y/o actitudes adaptadas al entorno, la cultura y las normas específicas de la organización.



Figura No. 1 Componentes de la competencia

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tipos de competencias

Las competencias pueden clasificarse según diversos criterios dependiendo del tipo de puesto que deben cubrir dentro de la institución.

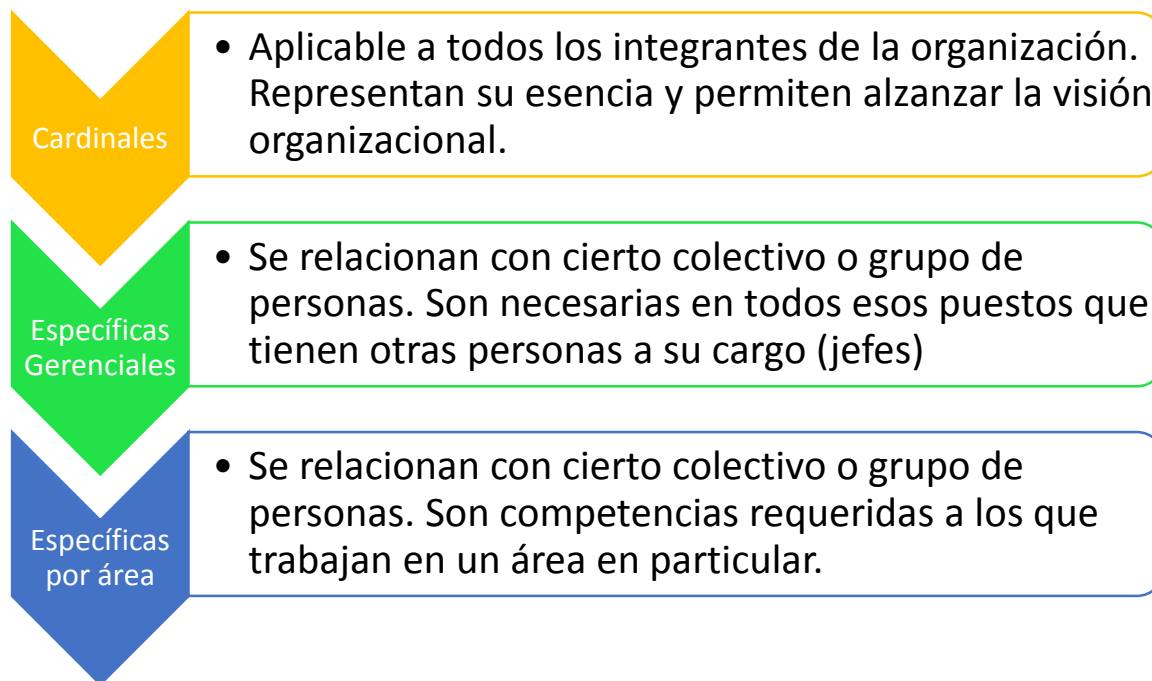


Figura No. 2 Tipos de competencias.

Fuente: Diccionario de competencias La trilogía Tomo I. Marta Alles

Diccionario de Competencias

Es una selección de competencias recopiladas dentro de cada organización. Estas deben estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma. El diccionario no es un documento cerrado, sino que ha de estar en permanente actualización para adaptarse a situaciones futuras.

El objetivo de la elaboración del diccionario es que su descripción detallada de las competencias constituya una norma y un referente para todos los empleados de la organización a la hora de realizar un trabajo o contratar nuevo personal, permitiendo así reducir el margen de error de las interpretaciones personales.

Se deben identificar, elegir y definir las competencias que se crean necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, relacionado con la cultura y objetivos de la organización. Cada competencia requiere de una definición conceptual y se debe especificar los distintos niveles de consecución.

Al utilizar y definir las competencias se les asigna niveles de mayor a menos grado de desarrollo. Cada nivel depende de la habilidad que tenga el empleado para actuar en los otros niveles. Para pasar a un nivel superior debe comprender y conocer el nivel inferior. Las competencias se dividen en los siguientes niveles:

- Nivel A es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia)
- Nivel B marca un nivel alto de desarrollo
- Nivel C se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia
- Nivel D se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

A continuación, se desarrollan las competencias identificadas como óptimas para cada tipo de puestos de trabajo.

Competencias Cardinales

Adaptabilidad a los cambios del entorno

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción. Implica la capacidad para conducir la empresa o área en épocas difíciles en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectadas tanto al propio sector de negocios como a todos en general.

Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar proceso para facilitar la consecución de los resultados esperados.

Ética y sencillez

Capacidad de actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas organizaciones. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocrático y simple de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad y congruencia entre el decir y el hacer para no dar lugar a malentendidos.

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas que se surjan a futuro.

Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización con el objeto de agregar valor a la organización.

Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo a los valores morales, prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Justicia

Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo de personal o en una negociación y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajan mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia tanto personal como laboral.

Prudencia

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad de discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, proveedores y para sí mismo.

Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Responsabilidad personal

Capacidad para mantener el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un ambiente adecuado.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

Temple

Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, explicar otros problemas, fracaso o eventos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades.

Competencias gerenciales

Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo.

Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y mantener un clima organizacional armónico.

Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas, asociados a la estrategia de la organización.

Competencias específicas por área

Adaptabilidad-flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, especificar las etapas, acciones y plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Cierre de acuerdos

Concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas y lograr beneficios para ambas partes.

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos; solucionar problemas o dudas, aunque las misma no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Desarrollo y autodesarrollo del talento

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.

Iniciativa-Autonomía

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Manejo de crisis

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Relaciones Públicas

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos o bien sobre clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que permite relacionarse y desenvolverse en el medio en los momentos y formas adecuados.

Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas de precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para responder las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo.

Bibliografía

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Fuentes alternas de Evaluación del Desempeño.	27
Figura 2 Fases de Implementación de la Evaluación del desempeño en Avancso.	34
Figura 3 Conocimiento sobre la Evaluación del desempeño.	39
Figura 4 Evalúan el desempeño en su área de trabajo.	40
Figura 5 Cree que la evaluación del desempeño beneficiará su trabajo.	40
Figura 6 Estaría de acuerdo en que el personal a cargo evalúe su desempeño.	41
Figura 7 Importancia de la retroalimentación en el área de trabajo.	42
Figura 8 Indicadores relevantes para evaluar en el desempeño del personal.	43
Figura 9 Evaluación Global del cargo de Coordinador Administrativo.	44
Figura 10 Responsabilidad y cumplimiento cargo Coordinador Administrativo.	45
Figura 11 Trabajo en equipo cargo Coordinador Administrativo.	45
Figura 12 Comunicación cargo Coordinador Administrativo.	46
Figura 13 Relaciones interpersonales cargo Coordinador Administrativo.	46
Figura 14 Resolución de problemas cargo Coordinador Administrativo.	47
Figura 15 Mejora Continua cargo Coordinador Administrativo.	47
Figura 16 Comparativo de Evaluación cargo Coordinador Administrativo.	48
Figura 17 Evaluación Global cargo Asistente de Administración.	49
Figura 18 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente de Administración.	50
Figura 19 Trabajo en equipo cargo Asistente de Administración.	50
Figura 20 Comunicación cargo Asistente de Administración.	51
Figura 21 Relaciones interpersonales cargo Asistente de Administración.	51
Figura 22 Resolución de problemas cargo Asistente de Administración.	52
Figura 23 Mejora continua cargo Asistente de Administración.	52
Figura 24 Comparativo de Evaluación cargo Asistente Administración.	53
Figura 25 Evaluación Global cargo Asistente Operativa.	54
Figura 26 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente Operativa.	55
Figura 27 Trabajo en equipo cargo Asistente Operativa.	55
Figura 28 Comunicación cargo Asistente Operativa.	56
Figura 29 Relaciones interpersonales cargo Asistente Operativa.	56
Figura 30 Resolución de problemas cargo Asistente Operativa.	57
Figura 31 Mejora continua cargo Asistente Operativa.	57
Figura 32 Comparativo de Evaluación cargo Asistente Operativa.	58
Figura 33 Evaluación Global cargo Asistente dirección-administración.	59
Figura 34 Responsabilidad y cumplimiento cargo Asistente dirección-administración. .	60
Figura 35 Trabajo en equipo cargo Asistente dirección-administración.	60
Figura 36 Comunicación cargo Asistente dirección-administración.	61
Figura 37 Relaciones interpersonales cargo Asistente dirección-administración.	61
Figura 38 Resolución de problemas cargo Asistente dirección-administración.	62
Figura 39 Mejora continua cargo Asistente dirección-administración.	62
Figura 40 Comparativo de Evaluación cargo Asistente dirección-administración.	63

Tabla No. 1 Fortalezas y debilidades Coordinador Administrativo	64
Tabla No. 2 Fortalezas y debilidades Asistente Administración y contabilidad	65
Tabla No. 3 Fortalezas y debilidades Asistente Operativa	66
Tabla No. 4 Fortalezas y debilidades Asistente dirección-administración.....	67