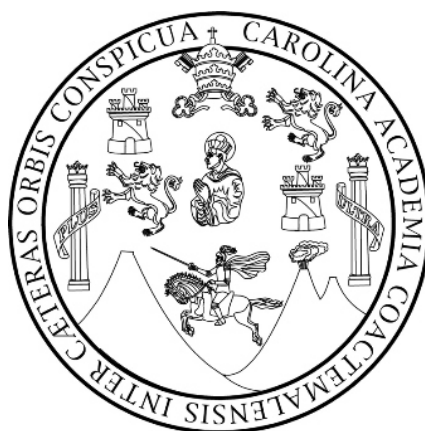


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**



**VIRGINIA ANABELA MACZ CAAL**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

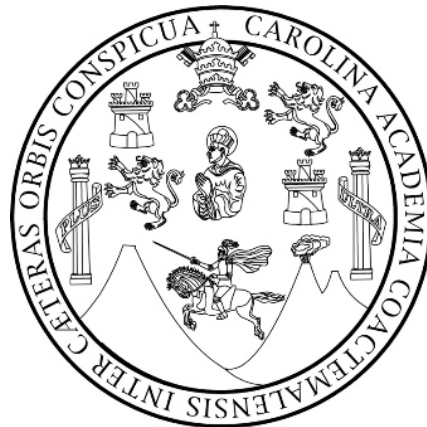
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA EL  
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES**

**ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS**



**AUTOR: VIRGINIA ANABELA MACZ CAAL**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

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

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

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Evaluador: Msc. Judith del Rosario Morales Flores  
Evaluador: Msc. Julio de León Vizcaíno



ACTA/EP No. 0067

## ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-005-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 24 de Septiembre de 2020, a las **18:30 - 19:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Virginia Anabela Macz Caal**, carné No. **2011 11793** 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.

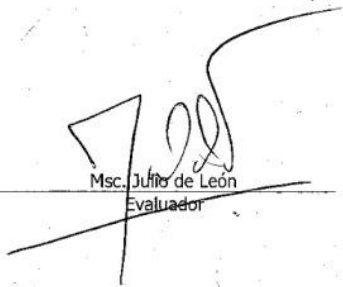
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Modelo de Evaluación del Desempeño 360°, para el Departamento de Atención al Cliente en una empresa distribuidora de energía eléctrica, ubicada en la Ciudad de Guatemala"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 74 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

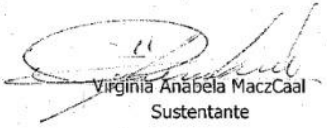
Que la sustentante incorpore las observaciones realizadas por la terna, aclare el logro de objetivos y propuesta, así como las demás observaciones indicadas en los informes.

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

  
Msc. Sandra Aquino  
Coordinador

  
Msc. Judith Morales  
Evaluador

  
Msc. Julio de León  
Evaluador

  
Virginia Anabela MaczCaal  
Sustentante

---

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Virginia Anabela Macz Caal** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de septiembre de 2020.

(f) 

Msc. Claudia Aquino García  
Presidente

## Agradecimientos

- A Dios Por la oportunidad de vida, su fuente inagotable de misericordia y sabiduría.
- A mi esposo Que con día a día tengo su amor, motivación, comprensión y apoyo.
- A mis padres Por haber cuidado y velado por mi bienestar y brindado su amor incondicional.
- A mis hermanos Quienes han sido un soporte a mi vida y por estar cuando más los he necesitado.
- A toda mi familia A mi abuela que está a la distancia, mis abuelos quienes han ocupado un lugar en el cielo; y los que me han permitido formar parte de su maravillosa familia.
- A mis amigos Quienes me han brindado su motivación durante este proceso, en especial a mis dos amigas que juntas logramos esta meta académica, y a mi padrino por su guía y motivación.
- A la organización Por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación en tan prestigiosa empresa de mi ciudad natal.
- A mi asesor Por su guía, su excelencia docencia y que con su profesionalismo me permitió lograr la realización del presente trabajo.
- A La Universidad San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y a la escuela de estudios de posgrados de la facultad de Ciencias Económicas por proveerme de conocimientos y permitir el logro de este grado académico.

## Contenido

## Página

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
1. Antecedentes.....	1
2. Marco teórico.....	7
2.1. Las organizaciones.....	7
2.1.1. La cultura organizacional.....	7
2.1.1.1. Las funciones de la cultura organizacional.....	8
2.2. Objetivos organizacionales.....	9
2.2.1. Fundamentos de la planeación y la administración de objetivos.....	9
2.2.1.1. Tipos de planes.....	9
2.2.1.2. Pasos de la planeación.....	11
2.2.1.3. Jerarquía de los objetivos.....	11
2.3. La administración de recursos humanos.....	12
2.3.1. Descripción de puestos.....	13
2.3.1.1. Identificación de competencias.....	14
2.4. La evaluación del desempeño.....	15
2.4.1. Esquema evaluación del desempeño.....	16
2.4.1.1. Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos).....	16
2.4.1.2. Evaluación por competencias.....	16
2.4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	17
2.4.3. Aplicaciones.....	18
2.4.4. Problemas más comunes de una evaluación del desempeño.....	18
2.4.5. Métodos de evaluación del desempeño.....	19
2.4.5.1. Método basado en características.....	19
2.4.5.2. Método basado en el comportamiento.....	20
2.4.5.3. Método basado en resultados.....	21
2.5. Modelo de evaluación del desempeño 360 grados.....	22
2.5.1. Factores a considerar en la evaluación del desempeño.....	23
2.5.1.1. Proceso de evaluación y criterios de la evaluación.....	23

2.5.1.2. Identificación de las competencias .....	24
2.5.1.3. Entrenamiento a evaluadores y manual de instrucción .....	24
2.5.1.4. Tipos de evaluadores .....	25
2.5.1.5. Entrevista de evaluación.....	26
3. Metodología .....	29
3.1. Definición del problema.....	29
3.2. Objetivos.....	30
3.2.1. Objetivo general .....	30
3.2.2. Objetivos específicos.....	30
3.3. Metodología .....	31
4. Discusión de resultados .....	35
4.1. Identificación de competencias y objetivos .....	35
4.1.1. Análisis del rendimiento .....	35
4.1.2. Análisis del desempeño .....	38
4.2. Diseño .....	43
4.3. Manual de evaluación del desempeño .....	44
4.4. Validación.....	45
4.4.1. Sensibilización y capacitación.....	45
4.4.2. Resultados de objetivos .....	46
4.4.3. Resultados de competencias .....	48
4.4.4. Resultados finales evaluación del desempeño .....	49
4.4.4.1. Entrevista de evaluación.....	50
4.4.4.2. Plan de mejora .....	51
4.4.4.3. Seguimiento .....	51
4.4.5. Encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño .....	52
4.5. Discusión de resultados .....	53
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	62
Anexos.....	65
Índice de figuras y tablas.....	107



## Resumen

El objetivo del presente trabajo de graduación fue definir un modelo de evaluación del desempeño para el departamento de atención al cliente de una distribuidora de energía eléctrica, debido a que actualmente no cuentan con un modelo de evaluación establecido y la utilizada es por medio un método empírico, el cual es realizado de una manera subjetiva y en ocasiones no es elaborada una evaluación; lo anterior no permite valorar el rendimiento de los colaboradores, conocer las necesidades tanto de la empresa y de sus trabajadores y la toma de decisiones importantes que impactan los resultados organizacionales.

Debido a la importancia que radica en la implementación de un modelo que permita conocer el rendimiento y desempeño de los colaboradores y de acuerdo con las necesidades de la organización, se aplicó un modelo de evaluación del desempeño 360 grados, enfocado en los criterios mencionados anteriormente, ejecutando cuatro etapas lógicas y ordenadas para su elaboración.

Como resultado de cada una de esas etapas planificadas y ejecutadas se logró: identificar las bases en las cuales se evaluarán a los trabajadores siendo competencias y objetivos, el diseño de la herramienta o cuestionario, un manual de evaluación del desempeño que contiene las instrucciones para la aplicación del modelo y por último su validación, que consistió en una prueba piloto, además de una encuesta de satisfacción trasladada a un grupo de trabajadores del departamento.

El modelo de evaluación del desempeño propuesto permite contar con una retroalimentación integral, el cual mide el rendimiento de los colaboradores de acuerdo con sus responsabilidades o puesto, además proporciona un manual que consta con las instrucciones para su aplicación, realizándose de una manera objetiva al ser sencilla de comprender, elaborar y ejecutar.

## Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran en una sociedad que exige que estas sean altamente competitivas y estar en constante innovación, debido a que están encaminadas a cumplir metas y objetivos estratégicos para satisfacer necesidades; y para el logro de estos, es necesario de las personas. Por lo tanto, para ser competitiva debe evaluar constantemente el rendimiento de sus trabajadores; una evaluación del desempeño no es un sistema nuevo, es una es una apreciación sistemática, que permite medir el desempeño de los trabajadores y la vez permite conocer las oportunidades de mejora en los procesos, las necesidades de la organización y de los trabajadores, asimismo para la toma de decisiones importantes; por ello, las empresas deben buscar evaluar a sus colaboradores con una continuidad formal y objetiva.

Es importante mencionar que, la organización se dedica a la distribución de energía eléctrica en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez y el área objetivo de estudio que forma parte de la organización, cuenta con el personal que está al frente de realizar los procesos que da inicio a un nuevo cliente, el cual es el sentido de la existencia de la empresa.

El presente trabajo de graduación tuvo el objetivo de definir un modelo de evaluación del desempeño que permita conocer el rendimiento de los trabajadores de una manera sistemática y objetiva y de ese modo realizar mejora en los procesos y crear oportunidades de mejora y de desarrollo.

En cada capítulo se muestra la integración de los aspectos específicos que abordan cada tema, el cual en el primer capítulo se encuentra conformado por los antecedentes históricos relacionados a la evaluación del desempeño y la manera en que distintos autores han abordado el diseñado o implementación del tema central del presente trabajo de graduación. Asimismo, se encuentra una breve descripción del giro de negocio, datos históricos de la organización, la cual es objetivo de estudio.

Para sustentar el tema central del presente trabajo en el segundo capítulo se aborda el marco teórico el cual contienen los fundamentos teóricos y conceptuales más

representativos de principales autores expertos en el tema, los cuales fueron de utilidad y facilidad para el desarrollo del trabajo.

El tercer capítulo a desarrollar corresponde a la metodología del trabajo de graduación, el cual contiene la definición del problema, donde se indica la situación actual de la organización con relación a la evaluación del desempeño, la importancia que esta radica en su aplicación objetiva, la delimitación del problema, delimitación geográfica, unidad de análisis, objetivo general y objetivos específicos para la propuesta de una evaluación del desempeño. Asimismo, una serie de cuatro etapas lógicas para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño propuesto, las cuales son: identificación de competencias y objetivos, diseño, manual de evaluación del desempeño y validación.

Posteriormente, en el capítulo cuatro se presentan los resultados de cada una de las etapas lógicas y planificadas mencionadas en el capítulo anterior, el análisis y la discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de cada uno de los instrumentos diseñados para cada una de las etapas; como resultado la creación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados para el personal del departamento de atención al cliente de la organización, siendo esta sistemática, ordenada y objetiva. Asimismo, se presentan los resultados de la aplicación de una prueba piloto que consiste en el traslado de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción a un grupo de colaboradores del departamento de atención al cliente de la organización que es objeto de estudio.

Lo anterior corresponde a la estructura general del trabajo de graduación y por último se explican las conclusiones y recomendaciones creadas en función del trabajo, además de la bibliografía que forma parte de los conceptos presentados en el marco teórico, asimismo, los anexos que son las herramientas e instrumentos para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño propuesto.

## **1. Antecedentes**

En el año 1996, con la finalidad de concluir con el monopolio a los servicios de generación, transporte y comercialización de energía eléctrica, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley General de Electricidad y su Reglamento, dando pie a la organización estudiada, como encargada de la distribución del servicio eléctrico en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez.

A partir de 1999, los nuevos accionistas dieron paso a la fusión de la organización con la entidad Distribuidora de Energía de Centroamérica, por lo que, en el año 2000, la organización inició sus actividades empresariales con innovadoras plataformas de gestión, inversiones en la red de distribución, pacto colectivo de trabajadores, vigencia a una tarifa social, entre otros.

En octubre del año 2010, el Grupo EPM de Medellín, Colombia adquirió el 80% de las acciones de esta Distribuidora de Energía Eléctrica y de esa manera se constituyó el nuevo socio mayoritario de esta empresa. Los cambios y constantes mejoras han sido parte de la historia de esta organización, por ello, la empresa cuenta con una filosofía empresarial “Cuando estás en armonía contigo mismo, ayudas a construir armonía en los demás”, la misma se enfoca a que los trabajadores puedan brindar no solo un servicio de calidad técnica y comercial, sino ser personas que apoyen a la sociedad, de la misma manera existe tres valores fundamentales: Transparencia, Responsabilidad y Calidez, los mismos son requeridos para que todos los trabajadores lo cumplan.

La misión de la organización es: “Organización multilatina dentro del sector eléctrico, basamos nuestros resultados en personal competente fundamentados en valores definidos en la organización, gestión interna eficiente, prestación de productos y servicios de alta calidad, generación de bienestar y productividad a la sociedad.” La visión, “Al año 2022 ser el grupo líder del mercado energético a nivel regional, ofreciendo una variedad de productos y servicios, orientados al crecimiento y expansión local e internacional, aceptado y valorado por la sociedad en general, rentables desde la perspectiva social, ambiental y financiera, proporcionando valor agregado a nuestros grupos de interés. “

La empresa es responsable social y empresarialmente, por ello impulsa acciones que agregan valor a dos grupos de interés como lo son la gestión “Ambiental” y “Social”, la RSE -Responsabilidad Social Empresarial-, se encuentra de todas las mejoras continuas relacionadas con el giro de negocio, creando programas sociales de prevención, escuelas de linieros que corresponde al manejo de la red eléctrica, entre otras acciones.

Actualmente la organización cuenta con el departamento de Atención al Cliente conformado por 101 colaboradores, entre ellos personal de empresas contratistas, en distintos centros y unidades de trabajo; las cuales cuenta con 16 puntos de atención al cliente, asimismo, con el servicio en línea, una APP para la recepción de solicitudes, dos unidades móviles en el que realiza visitas a municipios que se encuentran lejanos a un centro de atención, aliados estratégicos para la atención de clientes que tienen lejano un centro de atención y un teleservicio que se encuentra disponible para los clientes las 24 horas del día para la atención de consultas y especialmente para reporte de emergencias. El personal del Departamento, son quienes están a cargo de ser la imagen de la organización, brindando una atención de calidad a los clientes.

La sociedad actual evalúa constantemente el desempeño de las actividades de las personas y las organizaciones no son la excepción. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las empresas. En ese enfoque, la organización busca ser competitiva y se encuentra en continuo desarrollo para cumplir los objetivos establecidos.

El departamento de Atención al Cliente utiliza los resultados de la evaluación del desempeño del trabajador como una herramienta de gestión imprescindible para medir los resultados de rendimiento, para toma de decisiones importantes y detectar oportunidades de mejora, aprovechar el potencial y las competencias del equipo de trabajo.

Por ello, de no realizarse una evaluación de desempeño laboral eficiente a los colaboradores del departamento de la organización, los líderes no conocerán las necesidades del personal, lo que conducirá un mal servicio al cliente e insatisfacción y por lo consiguiente será difícil el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales, al mismo modo en que no permitirá el desarrollo del personal

Por lo que, para sustentar la importancia de contar con un método de evaluación del desempeño laboral eficiente, se presenta trabajos relacionados:

En 2004, en la ciudad DF. México, Mariana Ruiz Morales de la Universidad Iberoamericana, previo a conferirse el grado Académico de Doctora en Desarrollo Humano, en su tesis denominada "*Elaboración de un instrumento de medición del desarrollo humano para alumnos de ingeniería*". El problema que aborda se encuentra en la necesidad que tienen las instituciones de educación superior de contar con instrumentos de evaluación que sea completa, objetiva, no existe una forma de identificar y medir o evaluar el grado de avance de una persona, la medición de los conocimientos teóricos, las destrezas y habilidades.

El objetivo general de la presente tesis es diseñar, validar y confiabilidad un instrumento de medición del Desarrollo Humano para los alumnos, por lo tanto, la metodología de la presente tesis es cuantitativa, recopilando información de campo, al utilizar la técnica de entrevista, investigación no experimental. Obteniendo resultados, la confiabilidad del instrumento, con una aplicación alterna de la Escala de Satisfacción Vida (SWLS), de Diener y Cols, quedando un instrumento de 80 reactivos, destaca el descubrimiento de la menor satisfacción de los estudiantes, que los primeros semestres los estudiantes se encuentran en un estado de frustración por una fuerte demanda académica. Como conclusión es posible cuantificar ciertas variables que muestren el grado de desarrollo de actitudes, valores, comportamientos y sentimientos en los estudiantes universitarios.

En 2009, en la ciudad del DF. México, Pérez del Instituto Politécnico Nacional Secretaria de Investigación y Posgrado, previo a conferirse el grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración, en su tesis "*Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*". Establece que, un buen sistema de evaluación puede identificar problemas, el desempeño, orientación, capacitación y medición, lo que proporciona retroalimentación a los empleados. El Departamento de Recursos Humanos es quien se encuentra a cargo de diseñar una evaluación del desempeño, sin embargo, en pocas ocasiones se lleva a cabo.

El objetivo del presente trabajo de investigación fue proponer un método de evaluación adecuado a las normas y procedimientos existentes de acuerdo a los términos a

implementar; la metodología utilizada es la elaboración de encuestas, la observación, la entrevista y el cuestionario escrito como instrumento de recopilación de información; de acuerdo a los resultados obtenidos, se ve indispensable realizar un plan de mejora de evaluación continua de forma individual y grupal para fortalecer las áreas; los datos obtenidos están por debajo de lo esperado y es deficiente.

La investigación concluye que la Evaluación del Desempeño sirve para dirigir al personal de la manera más justa, comprobar la eficiencia y la utilidad para detectar el potencial de los trabajadores con relación al cumplimiento de los objetivos individuales como los de la organización; la recomendación se encuentra dirigida en trabajar las debilidades encontradas en la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

En 2011, en la ciudad de Guatemala, Paola Licely Rivera León de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a otorgarse el título de Maestra en Administración Industrial y Empresas de Servicios, en su trabajo de graduación "*Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero*". Aborda la problemática, sobre la necesidad de que el ingenio azucarero en estudio cuente con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en resultados.

El objetivo del trabajo de graduación fue proponer un sistema de evaluación del desempeño del personal que trabaja en el área Industrial del ingenio, debido a que, la empresa no cuenta con una cultura de evaluación del desempeño, por ello, propone la aplicación del método de escalas gráficas para evaluar puestos de supervisión y el método de frases descriptivas para la evaluación del puestos operativos, monitoreado a través de un sistema informático el logro de los indicadores establecidos para puestos dichos puestos.

Como resultado del presente trabajo se proporcionó al ingenio azucarero en estudio un instrumento para evaluar el desempeño y un procedimiento que puede servir como guía para realizar la planificación del sistema de evaluación, definiendo: responsabilidades, frecuencias, métodos y formatos a utilizar. Asimismo, la autora recomendó la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para beneficio tanto de la

empresa como de los trabajadores, el cual, permita incrementar la productividad por medio del desarrollo y la satisfacción personal.

En 2017, en la ciudad de Trujillo Perú, Paredes de la Universidad César Vallejo, previo a obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, en su tesis denominada *“Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz”*. El problema que aborda se encuentra identificado en cuanto a la dificultad de organizar los esfuerzos de los colaboradores y lograr resultados esperados en su rendimiento o desempeño, asimismo, la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación al personal.

El objetivo general consistió en elaborar una propuesta de evaluación de desempeño al personal de la Municipalidad Provincial de Huaylas, en el cual utilizó un diseño no experimental, donde el investigador busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio; se aplicó el diseño descriptivo simple que permitió recoger las características del desempeño laboral y un muestreo aleatorio.

En función de los resultados obtenidos se comprobó la necesidad de elaborar una evaluación de desempeño al personal y concluyó que existe una percepción negativa por parte de los mismos. Con relación a las recomendaciones, se estableció una propuesta de evaluación a los trabajadores, que permita comprobar su efectividad.

En 2017, en la ciudad de San Marcos, Lima Perú, Espinoza de la Universidad Nacional Mayor, previo a conferirse el grado de Profesional de Ingeniera Industrial, en su trabajo de investigación *“Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir”*. Identificó los cambios sufridos en la empresa, tanto en estructura y maquinaria como de personal, la misma dificultaba la retención de personal, pérdida de talento, poca satisfacción laboral; situación que tornaba difícil la toma de decisiones, debido a que, en su momento no existía un sistema formal que permitiera calificar al trabajador según los resultados de desempeño laboral.

El objetivo de su investigación se centraba en diseñar un modelo de Evaluación de Desempeño Laboral, que permitiera clasificar a los trabajadores según su desempeño e identificar al personal clave de la empresa. El documento en mención, se basó en la



técnica de investigación aplicada o práctica, pues esta se utiliza para aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura o básica; esta selección de muestra es útil, pues permite la ejecución de una prueba, la cual consiste en aplicar el método de evaluación del desempeño laboral al personal operativo comprendido por un total de 203 personas; de esa manera, señaló los siguientes resultados: sentido de pertenencia con la organización, población joven y en su mayoría del género femenino.

Entre las principales conclusiones se destaca que una gran parte de los trabajadores, se encuentra en la categoría “Sobresaliente”; sin embargo, cada uno debe seguir un plan de mejora laboral, por lo que la evaluación de desempeño es una función de suma importancia para el Área de Recursos Humanos, quienes serán los responsables de la implementación de un modelo de medición y asimismo, requerirá de la participación de gerentes y jefaturas en las áreas a evaluar, tomando en cuenta que la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa, requiere de una segunda etapa en la que se efectúe la capacitación a los evaluadores y la entrega de un informe, a través de la entrevista de retroalimentación con cada trabajador y los planes de mejora para cada uno.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Las organizaciones**

En una sociedad moderna los procesos productivos son llevados a cabo por medio de las organizaciones y estas se encuentran encaminadas a lograr un fin determinado y es el lograr metas y objetivos con el apoyo de las personas.

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron. (Chiavenato, 2011, p.16)

Esto significa que, una organización existe si las personas son capaces de comunicarse, están dispuestas a trabajar en conjunto y si tienen objetivos en común; los individuos que forman parte tienen la capacidad de contribuir a favor de la organización.

#### **2.1.1. La cultura organizacional**

La cultura organizacional es la manera en que un grupo de personas o una organización en que comparten las mismas creencias, tradiciones o valores y las normas en que han desarrollado en el transcurso del tiempo.

En una empresa es importante adoptar una cultura que permita que los trabajadores se encuentren identificados, de esta manera es más sencillo que las personas se adapten a los constantes cambios que se den. Las organizaciones deben estar preparados a los cambios relacionados a la globalización, la competitividad y la economía, ante estas nuevas tendencias. De esa la Cultura Organizacional es parte del éxito y es una herramienta para aumentar su competitividad, es decir una empresa comprometida están dispuesta a brindar a sus trabajadores constantemente el aprendizaje y retroalimentación.

Para poder llevar a cabo una cultura es necesario contar con un plan de acción para estar alineados y no perder la viabilidad; la comunicación es un aspecto clave para formar una cultura y fortalecer los valores organizacionales. En esto parte que, los equipos de trabajo

tengan un alto desempeño y esto implicará valor al trabajo y adaptabilidad al cambio con amplia visión a la innovación.

“Existen ciencias que se relacionan con el estudio de la cultura organizacional, las que están relacionadas con el individuo: psicología y con un grupo: la sociología, sicología social y la antropología” (Ritter, 2008, p.43).

#### **2.1.1.1. Las funciones de la cultura organizacional**

Ritter (2008) indica que para contar con el éxito de una cultura organizacional tiene las presentes funciones principales: Integración, Coordinación, Motivación e Identificación

- **Identificación:** cuando una organización tiene su propia personalidad y está enfocada en sus principios, valores, creencias y tradiciones permite a que el trabajador pueda identificarse y formar parte de él y de esa misma manera hará que su esfuerzo y sus propósitos propios estén alineados a los mismos de la organización.
- **Integración:** la organización tiene un fin común y cuando los trabajadores la conocen estos se unen formando parte de ella, comprenden que es lo que los unen.
- **Coordinación:** cuentan con procedimientos establecidos para la aplicación de normas y valores identificados, asimismo, permite delegar y brindar mayor confianza en los trabajadores, logrando convencimiento propio en la gente alineados a los comportamientos deseados y a los valores.
- **Motivación:** esta les da sentido a las organizaciones, porque los individuos logran identificar y compartir el éxito, así como los fracasos logrados después del trabajo en equipo.

## **2.2. Objetivos organizacionales**

Todas las organizaciones cuentan con elementos que conducen a cumplir determinadas metas de acuerdo con un plan establecido.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre sumisión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan. (Chiavenato, 2011, p.19)

Las organizaciones deben tener presente su misión y su visión, de lo contrario estará caminado sin dirección alguna; un objetivo es una situación desea que se pretende alcanzar y estos sirven de estándares debido a que, se convierten en unidades de medida reales y que son alcanzables; pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente.

### **2.2.1. Fundamentos de la planeación y la administración de objetivos**

Para contar con un desempeño deseado es necesario tener estrategias que permitan al trabajador cumplirlas y los métodos para lograr alcanzarlos.

Ritter (2008) menciona, que la Planeación comprende la selección de misión y objetivos y las acciones necesarias para cumplirlas, la misma exige la innovación y cubre brechas de que va desde la actualidad y hasta donde queremos llegar; cabe destacar que la planeación y el control van de la mano, debido a que, planear sin llevar un control no tiene sentido, ya que las personas no sabrán si a donde van es a donde esperaban, de tal modo, los planes proporcionan las normas de control.

#### **2.2.1.1. Tipos de planes**

Pueden clasificarse en: Propósitos o misiones, objetivos o metas, estratégicas, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- Propósito o misiones: términos indistintos que permiten identificar las funciones de tareas y da un significado o propósito en su realización; el propósito permite dar una razón de existir de una organización y la misión lo que realiza para llevar a cabo dicho propósito en un tiempo determinado.
- Objetivos y metas: toda organización busca resultados, por ello fijan objetivos y metas y estas son los fines hacia los cuales encaminan las actividades propuestas, es el destino de una actividad de la organización, es el fin que se quieren alcanzar.
- Estratégicas: permite determinar los objetivos y la adopción a las líneas de acción, asimismo, la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de tareas, debido a que, esta última es básica y de no contarse no podría cumplirse los objetivos planeados.
- Políticas: son planes o guías que permiten llegar a tomar las decisiones de una manera alineada, definen el ámbito en el que se toman decisiones y aseguran que estas sean congruentes y contribuyen al logro del objetivo.
- Procedimientos: permiten contar con un método para cumplir y manejar actividades que detallan la manera precisa para cumplirse; el conjunto de acciones que guían la manera en que debe realizarse y asimismo, obtener los mismos resultados con las mismas circunstancias.
- Reglas: establecen acciones específicas, la diferencia en una política, es que las reglas no permiten alguna discreción en su aplicación.
- Programas: son los procedimientos, metas, políticas, reglas; los pasos a tomar, los recursos a utilizar y todos los elementos para ejecutar actividades, estos están apoyados en el presupuesto.
- Presupuestos: este permite poder llevar a cabo los objetivos previstos de una organización; el presupuesto puede expresarse en términos financiero, en horas

de mano de obra, unidades de producción entre otros; es importante mencionar que de no contar con un presupuesto no podrá llevar a cabo los objetivos. (Ritter, 2008).

### **2.2.1.2. Pasos de la planeación**

Según Ritter (2008) menciona:

- Estar al tanto de las oportunidades: la competencia, el mercado, las necesidades de los clientes.
- Establecer objetivos y metas: donde queremos estar y lo que queremos lograr.
- Considerar las premisas de planeación: en el contexto que operaran los planes, ya sean internos o externos.
- Identificar las alternativas: las mejores oportunidades para cumplir los objetivos organizacionales.
- Comparar las alternativas a la luz de los objetivos elegidos: el mejor precio, la mejor ganancia, las mejores oportunidades.
- Elegir una alternativa: el curso de acción a seguir.
- Formular planes de apoyo: todo lo relacionado a desarrollar y poder cumplir el objetivo, la compra de un mobiliario, material o capacitación que permitirá la ejecución del mismo.
- Expresar los planes en números: el desarrollar un presupuesto y considerar todo lo que se requerirá o lo necesario para poder cumplir el objetivo establecido.

### **2.2.1.3. Jerarquía de los objetivos**

Los objetivos forman una jerarquía que se extiende de lo general a lo específico; tiene dos dimensiones: en primer lugar, está en el propósito de la sociedad como la organización brinda apoyo a la sociedad y el segundo es el propósito de la organización.



**Figura 1: Jerarquía de los objetivos**

Fuente: Ritter, 2008.

### **2.3. La administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos se ve reflejado en todo momento y es de vital importancia debido a que, administra a las personas y estas forman parte de las organizaciones quienes son pilares para el cumplimiento de metas. Al describir el término de “recursos humanos”, se refiere a las personas quienes realizan determinadas funciones y que a la vez demandan recursos.

Es importante indicar, que hoy en día las organizaciones son más competitivas de lo que antes lo eran, sin embargo, esto requiere de mayores demandas y necesidades que una empresa debe proporcionar a sus colaboradores como lo es la motivación, la capacitación y entrenamiento para que el desempeño de estos no se vea afectado y puedan cumplir con sus funciones y que a la vez es de beneficio propio a la organización. “La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus

empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria” (Dessler & Varela, 2011, p.7).

Para una empresa existen diversos desafíos y entre los que más resaltan es el aumentar la competitividad, la productividad y reducir costos, y para ello, antes de tomar alguna medida para resolverlo, deben conocer realmente el desempeño y las necesidades del personal.

### **2.3.1. Descripción de puestos**

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado; en el entorno de las organizaciones, todas las descripciones de un puesto deben seguir un formato, pero la forma y el contenido de las descripciones del puesto varían de compañía en compañía. Los elementos básicos en una descripción se encuentran:

- Código: especialmente en las organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad el desempeño del trabajador pueda proporcionar realimentación de sus analistas. (Werther & Davis, 2008).

Posterior a los datos anteriores, un descriptor debe contener:

- Resumen del puesto y sus responsabilidades: en este debe describir el puesto de trabajo, especifica en que consiste el puesto, como se lleva a cabo y el objetivo del mismo.
- Condiciones de trabajo: es la descripción de las circunstancias y las condiciones en el que se realiza las tareas.



- Aprobaciones: la precisión y la confiabilidad de este documento es de vital importancia, por lo que al final del mismo se encontrarán las personas que estuvieron involucradas en su realización, asimismo, incluye la firma de los jefes o dueños de los procesos, es la manera en que demuestra que existe una revisión y aprobación de la información detallada en el descriptor de puestos.
- Especificaciones del puesto: son las demandas que las tareas implica para que el trabajador lleve a cabo; constituye un inventario de las características que el trabajador debe poseer. Entre ello, está los requisitos como: la educación, experiencia, habilidades entre otros (Werther & Davis, 2008).

### **2.3.1.1. Identificación de competencias**

Un proceso fundamental en la Administración de Recursos Humanos es la identificación de competencias, debido a que, estas aplicándose de forma correcta logran integrar mejores resultados.

Es por ello que, para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales de una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado.<sup>2</sup> En la norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos, en su inciso 6.2: Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece que: El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. (Werther & Davis, 2008, p.104)

#### **Ventajas:**

- Identifica las capacidades y habilidades de los trabajadores
- Soporta en el proceso de Reclutamiento y Selección
- Apoyo al desarrollo personal y Organizacional
- Define Planes de Vida y Carrera

- Mejora el aprovechamiento de recursos

**Técnicas de identificación de competencias:** la identificación de competencias se encuentra en búsqueda de las necesarias para llevar a cabo con eficacia una tarea a desempeñar. Conforme ha evolucionado la gestión de competencias se han desarrollado técnicas como:

- La entrevista
- Análisis de tareas a través de la observación
- Ejercicios grupales que permite que el grupo discuta las actividades que se realizan en el puesto
- Búsqueda de hechos, en el que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

#### **2.4. La evaluación del desempeño**

El papel del personal en las organizaciones se torna cada vez más importante y dentro de los desafíos de los líderes es poder medir el rendimiento de los colaboradores, de esa manera el velar que se cumplan cada uno de los objetivos institucionales, corporativos o bien operativos; por ello, todos los colaboradores deben de tener una retroalimentación de las actividades que realizan, el rendimiento y el cumplimiento de sus funciones. Werther & Davis (2008) afirman: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa“ (p.302).

La mayor parte del personal espera los resultados de su desempeño para evaluar las características que realiza bien y las cuales debe mejorar; todos los días el trabajador puede ser evaluado conforme a las características del trabajo realizado, sin embargo, estas son evaluaciones informales necesarias pero insuficientes.

Para cubrir una evaluación del desempeño eficiente, esta debe estar en función al perfil y de esa manera el personal debe ser evaluado, en las características mínimas que requiere el puesto que se encuentra realizando; de lo contrario pierde su confiabilidad y

validez. Asimismo, la organización debe contar con un sistema centralizado para que resulten las mejores prácticas.

#### **2.4.1. Esquema evaluación del desempeño**

Dentro de un esquema completo de evaluación la autora Alles (2017) menciona una propuesta integrada de evaluación del desempeño combinando por resultados con evaluación por comportamiento o competencias. Al utilizar como herramienta para el análisis del desempeño de una manera vertical, se podrán considerar tanto objetivos como competencias. Por lo tanto, divide en dos partes “análisis de rendimiento” que son objetivos y “análisis de desempeño” que corresponden a las competencias”, las cuales deben ir relacionadas en función del puesto.

##### **2.4.1.1. Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos)**

Refiere a la medición basada en las actividades del puesto y que impactan a los resultados de la empresa y no en características relacionadas con la raza, la edad o el sexo. Asimismo, menciona que la gestión de rendimiento no es solo una actividad del pasado sino también debe orientarse al futuro para que los trabajadores puedan desarrollar su máximo potencial. Por lo anterior, requiere que la dirección se encuentre comprometida con el seguimiento que amerita.

Werther (2008) afirma “En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización”. (p.324)

Para la fijación de objetivos recomienda tomar en cuenta que estos sean: estratégicos, específicos, medibles, alcanzables y delimitados en tiempo.

##### **2.4.1.2. Evaluación por competencias**

Para ello determina que corresponde a las capacidades que tiene el ser humano, los conocimientos, habilidades, pensamientos es decir, las competencias; con relación al nivel requerido o puesto de trabajo.

Adicional menciona, la importancia que un empleado conozca las competencias requeridas en su puesto de trabajo, y en la correspondiente apertura en grados podrá verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido y al momento en que se realice una evaluación nunca tendrá sorpresa en lo que se está midiendo.

#### **2.4.2. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Los objetivos principales que conlleva una evaluación del desempeño radica en contribuir en el desarrollo profesional de los colaboradores, asimismo, es de apoyo para los resultados de una organización y el aprovechamiento de sus recursos. Sin olvidar la utilidad de contar con una evaluación permite realizar tomar de decisiones, dar una retroalimentación de las actividades, detecta oportunidades de mejora, ascensos, programas de desarrollo, detecta las necesidades de capacitación, motiva a las personas, fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, identifica fortalezas, mejora la percepción, entre otros beneficios.

De acuerdo a Chiavenato (2011)

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizaciones como los objetivos de los individuos. (p.207)

Cabe destacar que una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto, esto significa que, se podrá conocer un desempeño real si se califica con relación a las actividades realizadas en un puesto determinado, solo de esa manera una evaluación estará cumpliendo su objetivo (Alles, 2017).

### **2.4.3. Aplicaciones**

Las principales contribuciones de la Evaluación del Desempeño sobre la gestión de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección: revisa y valora los criterios de los programas de reclutamiento y selección.
- Compensaciones: apoya en establecer una política de compensaciones eficaz y objetiva basada en la responsabilidad y resultados de un puesto y en la contribución que cada trabajador realiza con el cumplimiento de sus objetivos.
- Motivación: sirve como instrumento de compromiso laboral, al establecer los puntos fuertes y de mejora, asimismo; es de apoyo para fijar objetivos.
- Desarrollo y promoción: proporciona información para detectar oportunidades de capacitación para el desarrollo personal y de la organización, sirve de base para poder realizar programas de carrera y promoción.
- Comunicación: promueve el dialogo entre el jefe y el subordinado, y esto permite lograr resultados planificados y a definir objetivos a conseguir.
- Adaptación al puesto: facilita la integración del trabajador por medio de un seguimiento y análisis de resultados.
- Descripción de puestos: en el análisis de desempeño se valora las características necesarias que debe cubrir un puesto, revisa si los objetivos son coherentes con las actividades y los recursos disponibles.

A todos los efectos, se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un procedimiento fiscalizador, para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente un sistema para ayudar a mejorar. Ya se ha mencionado su aproximación con el coaching como técnicas de desarrollo asistido. Es, en definitiva, un proceso profesional de reflexión y análisis del pasado reciente, en el momento presente, para mejorar el futuro. (Rubió, 2016, p.216)

### **2.4.4. Problemas más comunes de una evaluación del desempeño**

Entre ellas se determina: la carencia de normas, resultados pocos realistas y subjetivos, falta de comunicación entre el evaluador y el evaluado, falta de una herramienta idónea, mala retroalimentación y seguimiento.

Para poder mitigar estos problemas, es necesario contar con una adecuada herramienta y un programa que permita conocer todos los aspectos que puedan llegar a necesitar una mejora y que este mismo cuente con un instructivo del proceso que debe llevarse, con el fin de no faltar a cada uno de los pasos para que pueda realizarse sin inconvenientes; otro factor importante es entrenar a los evaluadores, debido a que, son quienes se encargan de llevar el proceso y deben conocer cada etapa que conlleva una evaluación.

Un programa de evaluación exitoso dependerá de ciertos factores que todas las organizaciones deben tener presente para conseguir resultados reales, los cuales Alles (2017) menciona:

Una circunstancia puede originar problemas es no contar con una norma o procedimiento definido, los criterios utilizados no son los adecuados. Utilizar una adecuada herramienta de evaluación acompañada de un instrumento claro y detallado es clave para una buena implementación.

Una vez que se cuenta con dicha herramienta, debe realizarse la formación de los evaluadores. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta capacitación sobre cómo utilizarla. Brindar a los colaboradores la oportunidad de analizar su desempeño, reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades y, además hacerlo junto con su jefe. (p.34)

#### **2.4.5. Métodos de evaluación del desempeño**

Existen distintos métodos que permitirán conocer el desempeño del personal y que permitirán orientar a tomar las medidas necesarias para resolver las oportunidades de mejora, sin embargo, cada organización deberá utilizar el que se adecue a sus necesidades.

Los métodos de evaluación se clasifican según su objetivo o propósito principal de medición: características, comportamientos o resultados.

##### **2.4.5.1. Método basado en características**

Este método es el más común, se basa en las competencias, se encuentra diseñado a determinar las características que posee un colaborador al momento de desempeñar las

funciones del puesto; método sencillo de utilizar, debido a que, consiste en identificar las competencias del personal.

La autora Alles (2017) determina distintas formas de medir el desempeño como:

Las escalas graficas de calificación: cada característica es representada mediante una escala numérica por ejemplo 1 al 10. Al realizar la evaluación, evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Las escalas mixtas: es una adaptación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le da al evaluador tres descripciones específicas; superiores, medio e inferior.

Método de distribución forzada: este método el evaluador elije entre varias afirmaciones, (por ejemplo: trabaja rápido, responde a los clientes, demuestra iniciativa, etc.) a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. Luego elabora una curva de desempeño según las características observadas.

Método de formas narrativas: requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Por un lado, el método brinda la oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre cada uno de sus colaboradores. (p.32)

Este tipo de método puede ser muy subjetiva y la forma de poder disminuir que lo sea, es realizar una descripción del comportamiento, que al hacerla permite conocer más al sujeto evaluado, sin embargo, esta tiende a convertirse a un método por comportamiento.

#### **2.4.5.2. Método basado en el comportamiento**

Permite al evaluador contar con una descripción inmediata de las acciones deben realizarse.

Alles (2017) lo clasifica e la siguiente manera:

Método del incidente crítico: evaluación basada en el comportamiento del evaluado, para lo cual se considera los hechos más sobresalientes (incidentes críticos), tanto exitosos como no exitosos, cuando esta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del

trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: para la aplicación de este método se diseña una escala de medición de ejemplos de comportamientos por área de trabajo.

Escala de observación de comportamiento: este método la escala de medición se diseña con el propósito de medir la frecuencia observada en cada una de las conductas que se desea evaluar, el enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. (p.36)

Mondy (2010) menciona que el método “consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puestos”. (p.332)

Al analizar el presente método, demanda tiempo y esfuerzo para lograr su desarrollo, debido a que, es necesario realizarse a cada puesto de forma individual. Ahora bien, si el método se evalúa detenidamente, como su nombre lo indica, torna a ser muy crítico, porque se estará evaluando por las situaciones en las que ha vivido el colaborador, sin pensar si tuvo una mala experiencia sea juzgado inmediatamente sin tomar en cuenta otras medidas, sin olvidar que pueda llegar a causar inconformidad por el personal y afecte el ambiente laboral entre otros aspectos.

#### **2.4.5.3. Método basado en resultados**

El presente método está orientado a medir de acuerdo con los resultados que el personal logre, dicho método tiende a ser más objetivo, debido a que, está establecido a cumplir ciertas actividades y funciones que será reflejado de acuerdo al grado de responsabilidad, desempeño y compromiso por parte del colaborador; cada empleado se le asigna el compromiso u objetivo a cumplir el cual tendrá un periodo determinado.

Alles (2017) refiere dos métodos los cuales son:

- Mediciones de productividad: su propósito es parecida a la administración por objetivos, sin embargo, es aplicable para algunos casos por ejemplo: vendedores,



que son evaluados sobre la base del volumen de ventas logrado, sin embargo, pueden verse afectada por factores externos como la escasez de insumos y otros factores.

- Administración por objetivos: corresponde a una política organizacional por la cual se definen los objetivos, luego se delimita hacia las áreas y de esa manera a objetivos individuales para cada uno de los colaboradores. Esta se integra con la evaluación del desempeño, al medirse sobre la base del grado del cumplimiento antes establecido.

## **2.5. Modelo de evaluación del desempeño 360 grados**

Este método permite no solo conocer el desempeño del personal, sino el conocer la perspectiva o el punto de vista de todo su alrededor, lo que, permite detectar todas las oportunidades de mejora.

Sotomayor (2016) afirma:

En realidad este tipo de evaluación constituye una modalidad esperada ya que contempla el aspecto de satisfacción de necesidades internas y externas, constituyendo una retroalimentación integral.

La evaluación de 360 grados considera información de varias fuentes y no solamente está enfocado al pasado sino también al futuro y esto es lo que distingue de las formas tradicionales. (p.247)

Esta es una herramienta que ayuda a una organización a estar comprometida con el personal, brinda confianza y confidencialidad; comprende varios conceptos y este cuando se emprende acciones sobre una competencia en particular al evaluado, es un autodesarrollo y guía para la toma de decisiones y de acciones para mejorar el rendimiento.

La autora Alles (2017) conceptualiza que: “Es un sistema de evaluación sofisticado utilizado – en general – por grandes compañías. La persona es evaluada en todo su

entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores, o clientes” (p.256).

Es importante destacar que, en un proceso de evaluación de desempeño tiene ciertos aspectos como:

Definición de las competencias: tanto cardinales como específicas críticas de la organización o del puesto que corresponda

Diseño de la herramienta: soporte del proceso, es decir un cuestionario o formulario de evaluación 360 grados.

Elección de las personas: son las que van a intervenir como evaluadores, superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes externos, proveedores. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.

Lanzamiento del proceso: de evaluación con los interesados y los evaluadores

Revelamiento y procesamiento de datos: de las diferentes evaluaciones.

Comunicación a los interesados: informar los resultados de la evaluación.

Informes: debe contarse con los resultados formales. (Alles, 2017, p.256)

Por lo tanto, no solo es suficiente tomar en cuenta los aspectos arriba indicados, sino que para contar con un modelo exitoso debe considerarse: la herramienta, una prueba piloto, entrenamiento a evaluadores y evaluados, los manuales de instrucciones, informes y retroalimentación.

### **2.5.1. Factores a considerar en la evaluación del desempeño**

Para lograr diseñar una herramienta exitosa, es necesario considerar ciertos factores que ayudarán a llevar el control de todo el proceso de la evaluación del desempeño; entre ellos se encuentran:

#### **2.5.1.1. Proceso de evaluación y criterios de la evaluación**

Es una guía necesaria para que cada paso que conlleva a ejecutar una evaluación de desempeño se realice con éxito y no exista la oportunidad de obviar algún aspecto

relevante en el proceso. Como es de importancia mencionar, que dentro del proceso se encuentra la sensibilización hacia los colaboradores y esta de no realizarse se convertiría en un entorno agobiante y de apoyo por parte del personal.

Con relación a los criterios de la evaluación, este factor permite que la evaluación sea objetiva, debido que, permite contar con una estandarización de los comportamiento u objetivos a calificar; adicional ayuda a que la información no se encuentre sesgada y no sea subjetiva.

### **2.5.1.2. Identificación de las competencias**

Es necesario determinar los aspectos en los cuales se le evaluará; y esto se logrará relacionando con el perfil del puesto que ocupa. La evaluación en función del puesto corresponderá a las tareas y comportamientos directos del evaluado.

Alles (2009) indica que:

Los descriptivos de puestos brindan información completa sobre cada posición, incluyendo un breve relato sobre la finalidad del puesto y hasta un detalle de las tareas que deben llevarse a cabo. Por otro lado, los requisitos del puesto, expresados en conocimientos, experiencia y competencias. (p.70)

Asimismo, Mondy (2010) determina que:

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación. (p.94)

### **2.5.1.3. Entrenamiento a evaluadores y manual de instrucción**

Cuando en una organización se modifica o implementa una nueva herramienta de evaluación es necesario que el personal conozca ese nuevo sistema; los mismos deben estar familiarizado con el proceso, la capacidad de calificar de forma objetiva y justa.

Debido a la relevancia del entrenamiento para una correcta aplicación de la metodología, el mismo debe ser impartido a todos que de un modo u otro participa en el proceso de evaluación; con ello, y de esa manera se logra no solo la correcta utilización de la herramienta sino también el compromiso de los directores y empleados.

Asimismo, debe encontrarse acompañado con un plan de entrenamiento con los lineamientos generales sobre la metodología y sus objetivos; como la utilización la mecánica del sistema de puntuación definida, la frecuencia que se realizarán las evaluaciones y las normas establecidas.

Y de esa manera, debe existir un manual de instrucción que es la guía para realizar dicha evaluación efectivamente, es relevante y es soporte para entrenar a los evaluadores; el objetivo de contar con un manual, es el cuidar cada detalle del proceso de la evaluación del desempeño, debido a que, indicará como debe realizar la evaluación, el período que se debe realizarse y entre otros aspectos relevantes; asimismo este debe ser claro y explicativo. Por ejemplo: se debe indicar la importancia de llenar o completar todos los ítems y la consecuencia que esto conduciría a no realizarse.

Aun cuando los jefes cuenten con experiencia en manejo de personal, no significa que no necesiten de una capacitación, en especial si se trata de una evaluación donde se incluya competencias debido a que, estas se relaciona con el desarrollo: desarrollo de competencias individuales, si el trabajador logra mejorar sus competencias, esto será productivo para sí mismo y por lo tanto está relacionado con su carrera profesional y el desarrollo desde la perspectiva de la empresa y estas son definidas desde la estrategia de la organización, la empresa se beneficia de manera directa y se orienta al éxito. Por lo que, en el proceso del entrenamiento permite tener una visión completa tanto para evaluar todos los aspectos de una manera objetiva y de ello comunicar correctamente los resultados.

#### **2.5.1.4. Tipos de evaluadores**

Estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias y de esa manera tener resultados objetivos. Por tratarse de una

herramienta que permite contar con una perspectiva integral, existen distintitos tipos de evaluadores entre ellos se encuentran:

- Clientes: en el proceso son personas estratégicas pueden ser internos y externos y da la oportunidad que puedan emitir su criterio en la evaluación.
- Subordinados: muy importante debido a que, permiten tener una percepción de su líder, jefe o supervisor a cargo; para la búsqueda de oportunidades de mejora que ayudará al equipo de trabajo, esta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- Jefe: es la persona que está a cargo directamente del evaluado, es quién debe conocer los resultados del trabajo realizado, los objetivos establecidos en su momento y el seguimiento que ha llevado en el cumplimiento del mismo; conoce muy de cerca al candidato a evaluar.
- Compañeros: este tipo de evaluación es la que la realizan entre las personas del mismo nivel o cargo jerárquico, suele ser un predictor útil para indicar el rendimiento de compañero de trabajo, puede brindar una retroalimentación al jefe, si este último no logra identificar alguna cualidad debido a la cercanía que el compañero si la tiene.
- Autoevaluación: de vital importancia debido a que, llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo y conocer su percepción y la búsqueda de oportunidades de mejora detectadas por sí mismo.

#### **2.5.1.5. Entrevista de evaluación**

Es de importancia contar con un proceso de evaluación del desempeño, de la misma manera el contar con un buen programa; sin embargo, sino se comunica los resultados, sino hay una retroalimentación al personal evaluado, no conocerá la perspectiva integral de su entorno.

Mondy (2010) afirma:

(...) es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica. (p.273).

En la realización de una medición, la entrevista es un proceso indispensable, debido a que, es el momento que se utiliza para informar al colaborador las áreas de las posibles mejoras y es el momento adecuado para una comunicación fluida con el jefe.

¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?: Alles (2017) determina que: "Los pasos sugeridos son: solicitar una autoevaluación, invitar a la participación, demostrar aprecio, minimizar la crítica, intentar cambiar conductas, enfocarse en la solución de problemas, apoyar, establecer metas y dar seguimiento en forma cotidiana" (p.184).

La entrevista debe ser de apoyo para determinar estrategias de mejoras y en conjunto crear planes de acción que conllevará a la solución de los problemas detectados. Es necesario que el personal conozca los resultados del trabajo realizado y de esa manera se pueda tomar acciones que permitan dar una retroalimentación eficiente; cuando una organización detecte necesidades de capacitación. Debe contar con un informe que describa una breve reseña respecto a la evaluación, una breve explicación sobre las competencias a favor y de las cuales deba mejorar, este debe ser claro, objetivo, con una breve reseña de la metodología utilizada y gráficas que permitirá explicar los resultados.

Una sociedad moderna se encuentra a cargo de los procesos productivos encaminados a lograr objetivos y metas, esto es alcanzado por medio de las personas, por lo que es de relevancia conocer el rendimiento de los trabajadores. Distintos autores mencionados anteriormente, indican que una evaluación del desempeño es la manera en conocer el rendimiento de las personas, sin embargo, entre los aspectos a considerar al realizar una evaluación, es necesario crear una cultura dentro de la organización. La primera figura que debe reflejar la importancia de conocer el desempeño de los colaboradores y las necesidades que estos demanden, es la dirección de la empresa, debido a esto, es necesario adoptar una cultura que permita que los trabajadores se encuentren

identificados, de esta manera es más sencillo que se adapten a los constantes cambios que surjan, sin olvidar que todas las empresas deben estar siempre encaminadas y tener presente su misión y su visión, de lo contrario se encontrarán sin rumbo.

Partiendo de lo anterior, para contar con una evaluación del desempeño, es necesario crear estrategias para ejecutar un modelo adecuado, partiendo de la necesidad de planear y crear acciones que permitirán realizar una adecuada medición y de esa manera contar con los resultados deseados. Realizar una planeación, permitirá tener una visión clara de los objetivos trazados en una organización, los cuales podrán ser: objetivos generales, divisionales, por departamentos, por unidades e individuales.

El papel de las personas en una organización, se torna cada vez más importante, por tal razón, para cubrir una evaluación del desempeño, debe hacerse en función al perfil y de esa manera el personal debe ser evaluado en los comportamientos que requiere el puesto, de lo contrario pierde su objetividad. La autora Alles (2017), nos describe una estructura completa de evaluación que corresponde a: una evaluación midiendo el rendimiento (objetivos) y el desempeño (competencias), las cuales deben ir relacionadas en función del puesto. Asimismo, como lo mencionan los distintos autores, llevar a cabo una evaluación del desempeño 360 grados, cobra relevancia debido a que proporciona una perspectiva integral y para llevarla a cabo, es necesario considerar factores como: el proceso y criterios de evaluación, identificar competencias, entrenamiento a evaluadores, manuales de instrucción, identificación de evaluadores y retroalimentación.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Definición del problema**

La sociedad actual evalúa constantemente el desempeño de las actividades de las personas y las organizaciones no son la excepción. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Toda empresa busca ser competitiva y se encuentra en continuo desarrollo para cumplir los objetivos establecidos. La práctica de evaluar no es un sistema nuevo, (Chiavenato 2011), determina que, una evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Las organizaciones deben buscar evaluar a los colaboradores con cierta continuidad formal y que está a la vez se convierta en una actividad imprescindible de los líderes, quienes son los principales actores en velar su cumplimiento.

En el año 1996, con la finalidad de concluir con el monopolio a los servicios de generación, transporte y comercialización de energía eléctrica, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley General de Electricidad y su Reglamento, dando pie a la organización estudiada, como encargada de la distribución del servicio eléctrico en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Sacatepéquez. La entidad inició sus actividades empresariales con innovadoras plataformas de gestión, inversiones en la red de distribución, pacto colectivo de trabajadores, vigencia a una tarifa social entre otros.

El Edificio Administrativo se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de Guatemala; la empresa cuenta con el departamento de Atención al Cliente, el cual tiene distintos centros y unidades de trabajo, quienes se encuentran a cargo de ser la imagen de la organización, brindando una atención de calidad a los clientes.

Actualmente el departamento no cuenta con un modelo de evaluación y una herramienta adecuada para evaluar el desempeño laboral del personal, lo que provoca no tener una medición clara de los resultados de rendimiento de los colaboradores, detectar las necesidades de capacitación, conocer el ambiente laboral, ascensos, incentivos



salariales por el buen desempeño, la motivación, retroalimentación (feedback), evaluación de las competencias y aptitudes de los trabajadores entre otros beneficios.

Hoy en día se evalúa a los colaboradores por medio de un método tradicional y empírico; las cuales son realizadas de forma subjetiva, asimismo, el jefe inmediato puede sesgar los resultados por el estado de ánimo emocional en el que se encuentre al momento de evaluar o por el grado de afinidad entre el evaluador y el evaluado. Asimismo, en ocasiones no realizan dicha evaluación a los trabajadores.

Sin olvidar la importancia del seguimiento y retroalimentación que todo jefe inmediato debe de tener con el personal a cargo; debido a que, se tiene establecido llevar a cabo cada semestre, sin embargo, la misma no se cumple en el periodo definido. Cabe mencionar que, por ser un departamento grande las evaluaciones del desempeño se realizan con premura, lo que provoca que estas sean tediosas y agotadoras.

De no realizarse una evaluación de desempeño laboral eficiente a los colaboradores del departamento de la organización, los líderes no conocerán las necesidades del personal, lo que conducirá un mal servicio al cliente, desmotivación y por lo consiguiente será difícil el cumplimiento de objetivos individuales y corporativos.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo general**

Definir un modelo de evaluación del desempeño para el departamento de Atención al Cliente de una distribuidora de energía eléctrica en Guatemala, para conocer el rendimiento de los trabajadores y de esa manera realizar mejora en los procesos y oportunidades de desarrollo a través de la medición de los comportamientos y objetivos.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

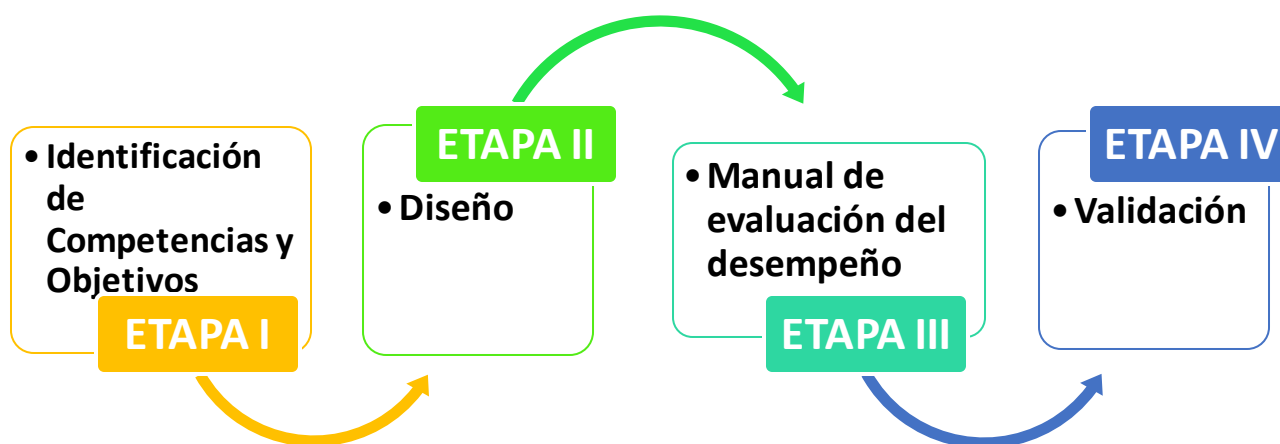
- Identificar las competencias y objetivos que permitirán contar con las bases para evaluar oportunamente al colaborador de acuerdo con las responsabilidades y roles del puesto.

- Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño con base a las competencias definidas.
- Elaborar un manual de evaluación del desempeño que contenga las instrucciones generales para la aplicación del modelo propuesto.
- Validar el modelo de evaluación del desempeño propuesto a través de una prueba piloto y una encuesta de satisfacción dirigida a un grupo de colaboradores de la organización.

### 3.3. Metodología

De acuerdo con las necesidades de la organización se aplicó un modelo de evaluación del desempeño 360 grados; enfocada en valorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores.

Para el presente modelo de evaluación del desempeño conllevó las siguientes cuatro etapas:



**Figura 2: Etapas modelo de evaluación del desempeño**

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 1

**Etapas e instrumentos para la recolección de información**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO DE INSTRUMENTO
<p><b>ETAPA I</b> Identificación de competencias y objetivos</p>	<p>En esta primera etapa del proceso se determinan las bases con las cuales se evaluaron al trabajador de acuerdo con las responsabilidades y roles del puesto, dichas bases están compuestas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Análisis del desempeño:</b> A través de la técnica de observación, analítica y de una entrevista libre o reunión con el jefe inmediato, se revisaron los descriptores de puestos; y se definieron las competencias por nivel o puesto, las cuales se fijaron por grados. Se diseñó y utiliza de guía el formulario (FORC-001) para listarlas. Para la determinación de competencias se utilizó el “Diccionario de comportamientos” de Martha Alles.</li> <li>✓ <b>Análisis de rendimiento:</b> A través de la técnica de observación, y analítica se determina la necesidad de establecer objetivos, para que la organización vaya encaminada a cumplir metas y que estas a la vez estén alineadas a los planes estratégicos de la organización. Por ello, por medio de una entrevista y reunión con el jefe se determinaron los objetivos por nivel o puesto. Se preparó un instrumento de guía al jefe de área (GSMART-002), a través del cual permite determinar objetivos oportunos de acuerdo con el puesto de trabajo, mediante la metodología SMART; la cual, brinda el soporte de una manera concreta con el fin de cumplirlos en el tiempo indicado</li> </ul>	<p>FORC-001 Formulario para listar competencias laborales</p> <p>Diccionario de comportamientos Martha Alles.</p> <p>GSMART-002 Plantilla para definir objetivos</p>

	<p>y a la vez evaluar el desempeño conforme a los objetivos establecidos. El cual fue aprobado por el inmediato superior, es decir el jefe de área.</p> <p>Asimismo, se elaboró una guía, para el seguimiento y evaluación de los objetivos establecidos y de esa manera realizar correcciones o acciones en el momento oportuno.</p> <p>Posteriormente, se realizó una reunión con el personal para la presentación de objetivos, la metodología y seguimiento que tendrán.</p>	(GSO-003) Guía seguimiento de objetivos
<p><b>ETAPA II</b> Diseño</p>	<p>Corresponde al diseño de la herramienta con relación a las competencias determinadas en la etapa anterior, se elaboró una herramienta o cuestionario en una plataforma en línea, siendo esta accesible en su manejo y cuenta con distintas opciones tanto para: distribuir de una manera sencilla y rápida a los evaluadores y evaluados y la base de datos para el análisis de resultados; la herramienta de evaluación del desempeño puede extraer los datos y de esa manera es posible elaborar la presentación del informe, debido a que, esto permite proporcionar los resultados del evaluado y a su evaluador, en busca de oportunidades de mejora.</p>	Herramienta o cuestionario
<p><b>ETAPA III</b> Manual de evaluación del desempeño</p>	<p>Se elabora como instrumento un manual de evaluación del desempeño, que consta con las instrucciones generales para la aplicación de la evaluación del desempeño, la metodología, factores de evaluación, cronograma para ejecutarla, escalas de medición y su categoría, determinación de</p>	MED-005 Manual de evaluación del desempeño.

evaluadores, periodo de evaluación, criterios de evaluación; asimismo se encuentra definido el proceso que conlleva la dicha evaluación. Adicional, se elabora un manual a evaluados, en que encuentran las instrucciones para la utilización de la herramienta.

Lo anterior, con el objetivo de contar con los lineamientos necesarios para aplicar el modelo de evaluación del desempeño y a la vez sea objetiva, fácil de comprender, elaborar y de realizar.

De la misma manera, se adiciona al manual el resultado de la elaboración de una guía de entrevista de evaluación, la cual permite identificar las áreas de fortaleza, de mejora y determinación de compromisos.

Guía de entrevista de evaluación (GEE-004)

#### **ETAPA IV** Validación

En esta última etapa consiste en una prueba piloto a un grupo de colaboradores, la herramienta correspondió al modelo de evaluación de desempeño propuesto, que consistió en:

- a) Capacitación a evaluadores y evaluados: proceso de evaluación del desempeño, factores de evaluación, cronograma, evaluadores, escala de evaluación, presentación del modelo de evaluación del desempeño.
- b) Traslado de evaluación del desempeño
- c) Presentación de informe
- d) entrevista de evaluación.

Asimismo, la validación de la herramienta mediante una encuesta de satisfacción trasladado a los trabajadores que fueron seleccionados en la prueba piloto, que consistió en:

- a) Traslado de encuesta
- b) Recopilación de Información
- c) Análisis de Resultados

EVI-006  
Encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño

## **4. Discusión de resultados**

Como parte de la mejora continua dentro de la organización y desarrollo del potencial humano, es importante monitorear de una manera cuantitativa el rendimiento de los trabajadores, con la finalidad de hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la organización, incrementar el desarrollo de sus trabajadores y asimismo alcanzar los objetivos propuestos para fortalecer a la empresa con el fin de establecer ventajas competitivas.

Por ello, en el presente apartado se abordará la discusión de resultados como producto la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño para el personal del departamento de atención al cliente de la organización, por lo tanto, para su comprensión, se cuenta con una serie de cuatro etapas lógicas que forman parte integral para obtener la herramienta de evaluación, siendo: Identificación de competencias y objetivos, diseño, manual de evaluación del desempeño y validación.

### **4.1. Identificación de competencias y objetivos**

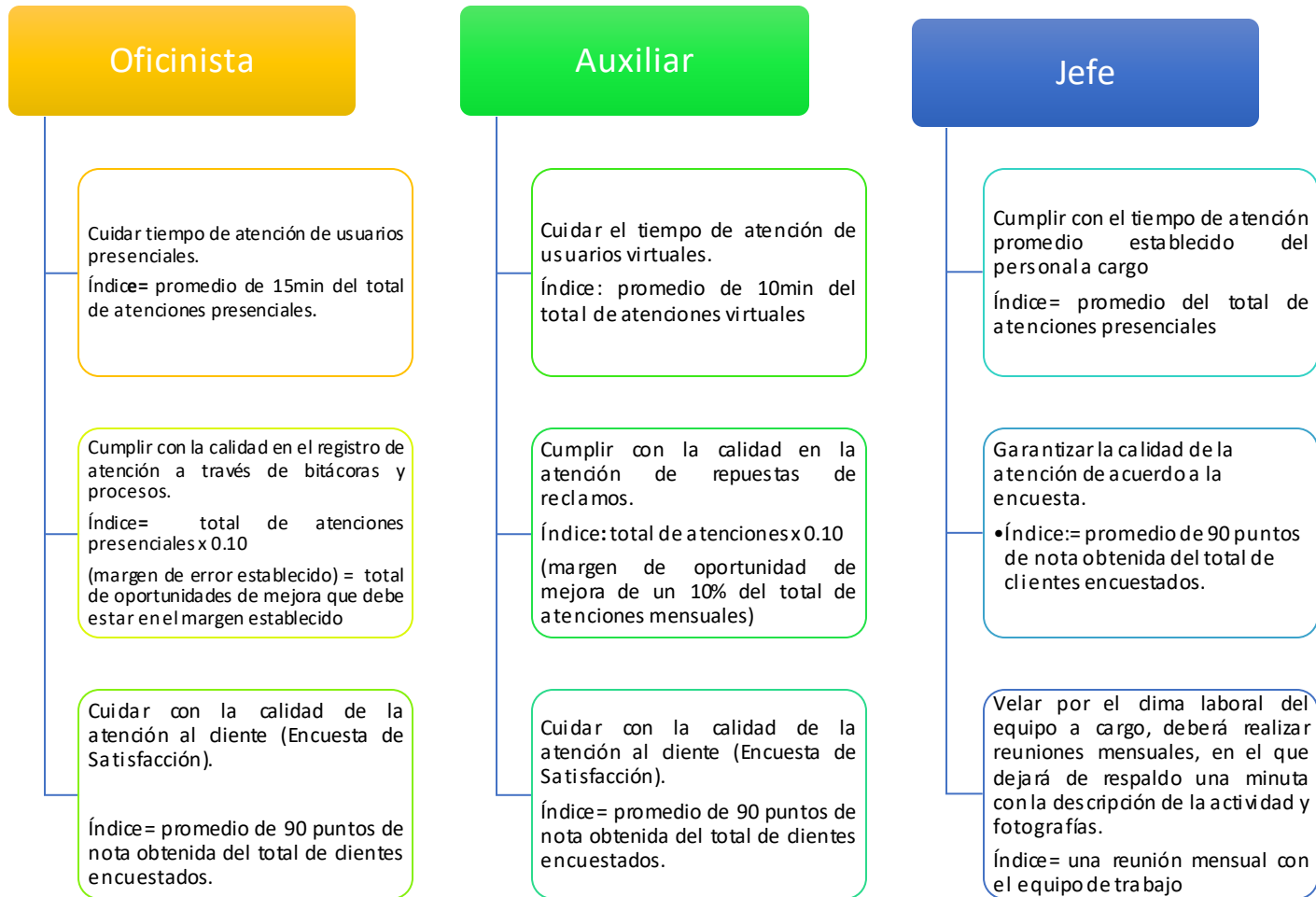
Esta primera etapa en la elaboración del modelo de evaluación del desempeño corresponde a las bases de evaluación al trabajador; esta se encuentra dividida por dos partes: análisis de rendimiento, que corresponde a objetivos y análisis de desempeño, que evalúa las competencias.

#### **4.1.1. Análisis del rendimiento**

Para determinar los objetivos se realizó un proceso de planeación que consistió: en una entrevista libre o reunión en conjunto con el jefe de área se acordaron los objetivos de trabajo en el puesto, los objetivos fueron revisados y aprobados por el nivel inmediato superior es decir el jefe de área. De acuerdo a lo indicado por Alles (2017) se utilizó la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y en tiempo); y mediante la plantilla diseñada GSMART-002 (Anexo 1), la cual fue de guía, se definieron los objetivos en conjunto con el jefe.

Asimismo, se realizó una reunión con el personal para la presentación de los objetivos, la metodología de evaluación y seguimiento que tendrán. Se elabora una guía para el seguimiento de objetivos GSO-003 (Anexo 1).

De acuerdo con lo anterior se definieron los siguientes objetivos por niveles:



**Figura 3: Objetivos definidos**

Fuente: Elaboración propia (2020).



#### 4.1.2. Análisis del desempeño

Corresponde a las competencias definidas de acuerdo al puesto desempeñado, para ello, se llevó a cabo una entrevista libre o reunión con el jefe inmediato; se revisaron los descriptores de puestos para determinar las competencias que requiere el puesto de trabajo en los tres niveles que cuenta el departamento de atención al cliente.

Por lo tanto, se establecieron por grados a los comportamientos de cada competencia, siendo A y B los grados más altos y de requerimiento, así como C y D, el mínimo de competencia requerida de un puesto, se utilizó el formulario diseñado para guía y listar las competencias laborales FORC-001 (Anexo 1). Por lo tanto, se definieron las competencias obtenidas en la obra de Diccionario de comportamientos Gestión de Competencias de la autora Martha Alles, obteniendo como resultado:

**Tabla 2**  
**Definición de competencias**

Grado		Definición
Máximo Requerido	A	Alto grado de comportamiento reflejado
	B	Muestra habitual del comportamiento
Mínimo requerido	C	Comportamiento eventual
	D	Desarrollo mínimo del comportamiento

COMPETENCIAS	GRADOS			
	D	C	B	A
<b>Oficinista</b>				
Ética				X
Innovación			X	
Orientación al Cliente interno y externo				X
Productividad				X
Alta Adaptabilidad				X
Impacto e influencia				X
<b>Auxiliar</b>				
Ética				X
Innovación			X	
Orientación al Cliente interno y externo				X
Productividad				X
Alta Adaptabilidad				X
Impacto e influencia				X
<b>Jefe</b>				

Ética		X
Orientación al Cliente interno y externo	X	
Orientación a los resultados		X
Alta Adaptabilidad		X
Desarrollo de su equipo		X
Impacto e influencia		X

Fuente: Elaboración propia (2020)

Competencia (Definición)	Comportamientos por grados
<p><b>ÉTICA:</b> Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>	<p><b>GRADO A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.</li> <li>2. Se desempeña respetando las patas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y valores y principios morales, velando su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.</li> <li>3. Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones cuando sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.</li> <li>4. Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.</li> </ol>
<p><b>INNOVACIÓN:</b> Es la capacidad de modificar las cosas, incluso partiendo en formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear situaciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto.</p>	<p><b>GRADO B</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo, que suelen tener formatos atípicos, utilizando formas que sean más adecuadas a la resolución de cada situación y al tipo de personas que se requiere.</li> <li>2. Promueve un estilo de gestión y de vinculación creativo, brindando coaching para que se trabaje a lo que sucederá o se requerirá en el mediano0020plazo.</li> <li>3. Planifica acciones que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá a mediano plazo.</li> </ol>

	<p>4. Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.</p>
<p><b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de un conjunto de clientes potenciales externo o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>1. Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.</p> <p>2. Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en atención de una necesidad.</p> <p>3. Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos.</p> <p>4. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma acciones de mejora adecuadas para evitarlos.</p> <p style="text-align: center;"><b>GRADO B</b></p> <p>1. Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes</p> <p>2. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes tanto actuales internos y externos.</p> <p>3. Ayuda a los clientes internos y externos a detectar necesidades o manifiestas o potenciales</p> <p>4. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.</p>
<p><b>PRODUCTIVIDAD:</b> habilidad para fijar en sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, se anticipa y cuando llega el momento ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <p>1. Se conduce con responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.</p> <p>2. Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.</p> <p>3. Propone con buen criterio, a sus superiores, pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.</p>

	4. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
<p><b>ALTA ADAPTABILIDAD:</b> Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.</li> <li>2. Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.</li> <li>3. Propone variedad de acciones creativas y atinadas.</li> <li>4. Lidera el cambio antes que otros en la organización.</li> </ol>
<p><b>IMPACTO E INFLUENCIA:</b> Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con la que tiene trato habitual, tanto dentro de la organización como fuera de ella, con el fin de alcanzar sus objetivos.</li> <li>2. Tiene claro el conocimiento de las posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares y demás compañeras, y maneja sus vínculos sobre la bases de dicho conocimiento, con la intención de lograr el impacto o impresión adecuados en pos del objetivo fijado.</li> <li>3. Mantiene el control sobre las relaciones problemáticas, ensayando exitosamente soluciones adecuadas a los cambios del interlocutor.</li> <li>4. Puede anticiparse a las reacciones de los demás, frente a distintas situaciones, y actúa de manera de lograr las acciones más convenientes a sus objetivos.</li> </ol>
<p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Es la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se tienen que tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades. Capacidad de administrar los procesos</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación</li> </ol>

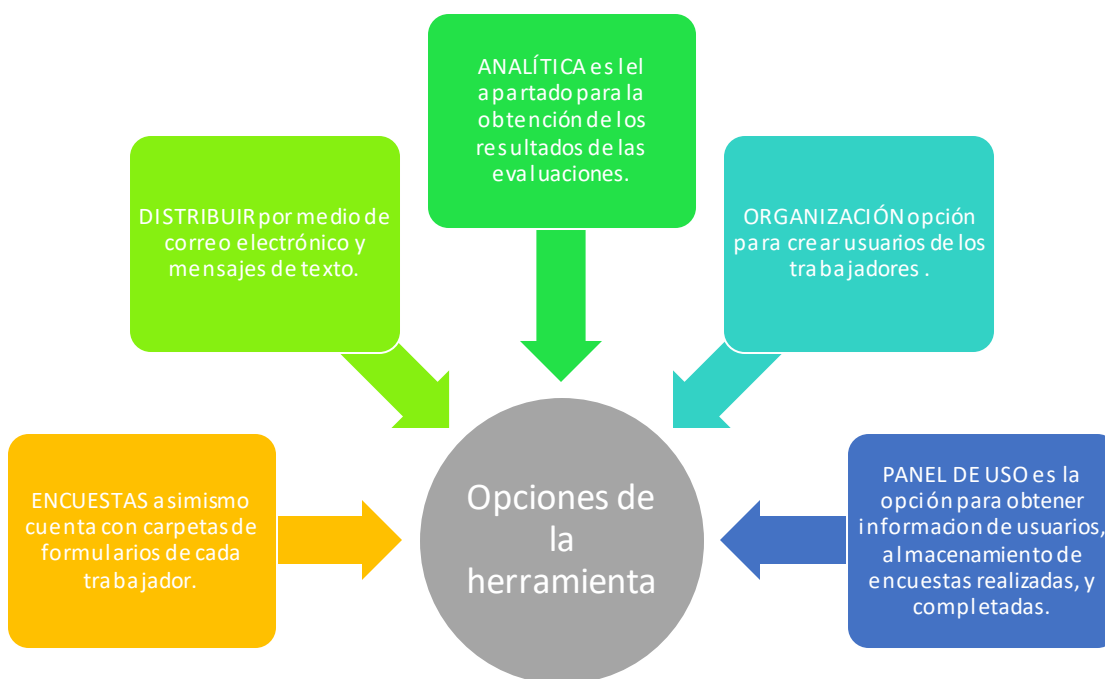
<p>establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	<p>de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes.</li> <li>3. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan</li> <li>4. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.</li> </ol>
<p><b>DESARROLLO DE SU EQUIPO:</b> Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales sobre el éxito de las acciones de los demás.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GRADO A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia</li> <li>2. Motiva a los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.</li> <li>3. Genera oportunidades de participación, para los miembros de su equipo, en las definiciones, respecto de la gestión y los negocios de la compañía.</li> <li>4. Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.</li> </ol>

Fuente: Alles (2015)

De la misma manera, se actualizaron las competencias de acuerdo con la tabla anterior, en los descriptores de puestos.

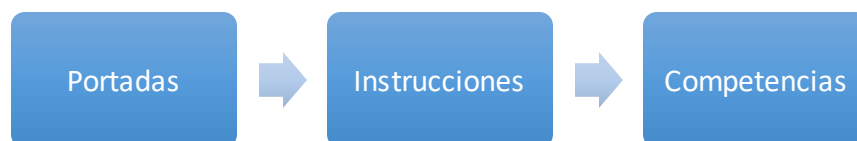
## 4.2. Diseño

Esta etapa correspondió al diseño de la herramienta o cuestionario con el que se evaluó las competencias determinadas en la etapa anterior, elaborando el cuestionario en una plataforma en línea, siendo esta accesible en su manejo. El cual cuenta con las siguientes opciones:



**Figura 4: Opciones del diseño de la herramienta de evaluación del desempeño.**

Fuente: Elaboración propia (2020).

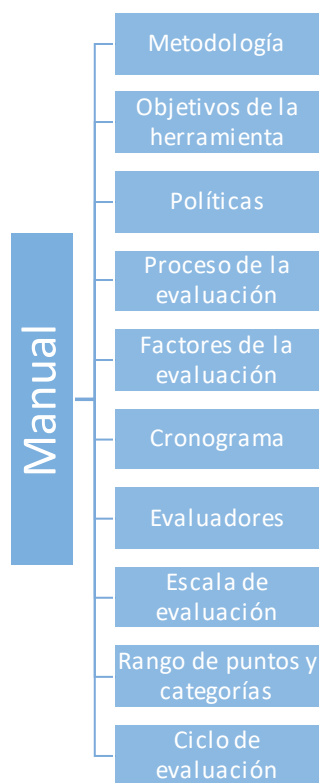


**Figura 5: Formato de evaluación del desempeño**

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 4.3. Manual de evaluación del desempeño

Se definieron las instrucciones para la aplicación del modelo de evaluación del desempeño propuesto, como resultado se elaboró un manual MED-005 (Anexo 1), que permitirá tanto al personal de recursos humanos como a los evaluadores y evaluados, llevar una ejecución del proceso de una forma lógica y ordenada, logrando una evaluación objetiva. El manual contiene:



**Figura 6: Manual de evaluación del desempeño**

Fuente: Elaboración propia (2020).

#### 4.4. Validación

Esta última etapa consistió en el traslado de la evaluación a cinco colaboradores del nivel de oficinista; la herramienta correspondió al modelo de evaluación del desempeño propuesto, analizando los objetivos establecidos y seis competencias identificadas. Por último, la encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño al personal que formó parte de la prueba. Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### 4.4.1. Sensibilización y capacitación

Consistió en estimular el interés y la confianza en la aplicación del modelo de evaluación del desempeño, mostrando las ventajas que aporta a los colaboradores y a la organización, por lo tanto, se utilizaron las siguientes estrategias:

- **Expectativa:** consistió en el traslado de un afiche pre informativo, para atraer la atención y el interés de los trabajadores. (Anexo 1)
- **Capacitación:** por medio de una reunión virtual se capacitó al personal que formó parte de la evaluación del desempeño, apoyado de materiales que les fue trasladado que consistió en un afiche informativo, con información relevante respecto a la evaluación; asimismo, se elaboró un manual para los evaluadores en donde se encuentran los pasos para realizar dicha evaluación. (Anexo 2).

Lo anterior fue de apoyo para obtener la confianza, aceptación de la cultura de evaluación y minimizando la incertidumbre de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño propuesto.



#### 4.4.2. Resultados de objetivos

**Tabla 3**  
**Resultados de objetivos**

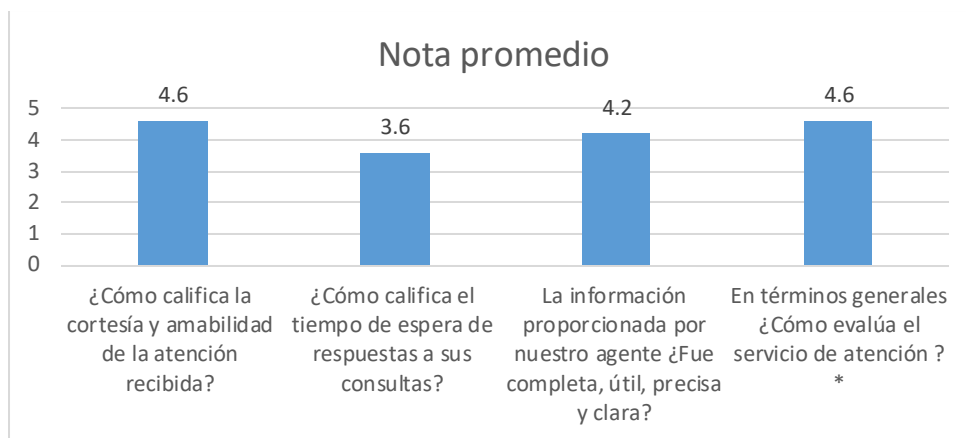
Objetivo	Índice	Nota esperada
1. Cuidar el tiempo de atención de usuarios presenciales.	Promedio de 15 minutos del total de atenciones presenciales.	20 puntos
2. Cumplir con la calidad en el registro de atención a través de bitácoras y procesos.	Total de atenciones presenciales x 0.10 (margen de error establecido) = total de oportunidades de mejora que debe estar en el margen establecido.	15 puntos
3. Cuidar con la calidad de la atención al cliente (Encuesta de Satisfacción).	Promedio de 90 puntos de nota obtenida del total de clientes encuestados.	15 puntos

Colaborador	Nota Objetivo 1	Nota Objetivo 2	Nota Objetivo 3	Nota Final
A	20	12	12	44/50
B	18	13	14	47/50
C	13	12	11	36/50
D	19	13	14	43/50
E	19	14	13	46/50

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 3 se encuentran los resultados de cada colaborador evaluado según los tres objetivos definidos; la nota final de los objetivos está ponderada sobre 50 puntos que corresponde al 50% del total de la nota de evaluación del desempeño. De acuerdo con los anteriores resultados se determinó que los trabajadores deben de cuidar la calidad de la atención, esto por errores cometidos dentro de los procesos, debido a que el margen de oportunidades de mejora corresponde al 10% del total de atenciones mensuales, según el índice establecido; adicional que, deben cumplir con el tiempo de atención de acuerdo con el índice, el cual comprende un margen de 15 minutos.

Dentro de los objetivos, se incluye la encuesta de satisfacción al cliente, la cual cuenta con una nota de 15 puntos dentro de la evaluación del desempeño, donde se obtuvo:

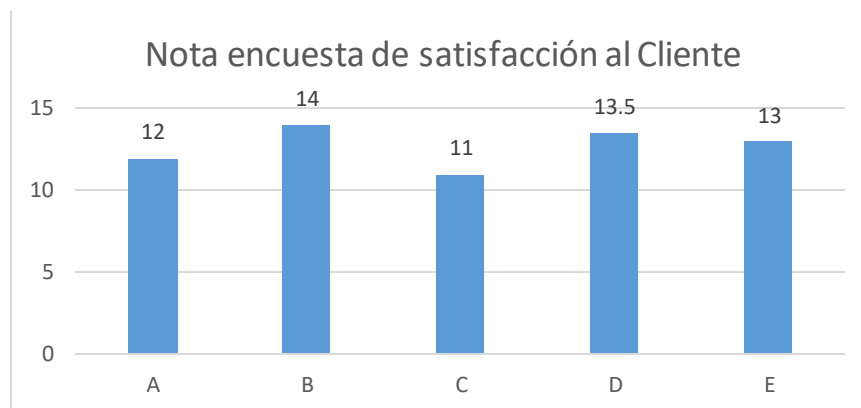


**Figura 7: Gráfica 1 Nota promedio encuesta de satisfacción al cliente**

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la presente figura, se logra visualizar la percepción de los clientes respecto a la atención brindada por los cinco colaboradores; el valor de cada pregunta se encuentra sobre 5 puntos.

Con relación a la pregunta: ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad de la atención recibida?, se visualiza la nota más alta por los oficinistas, reflejando que el trato y el servicio al cliente es muy bueno. Respecto a la pregunta: ¿Cómo califica el tiempo de espera de respuesta a sus consultas?, se observa la nota más baja y esto determina que el cliente tuvo que esperar un tiempo considerado para que fuera atendida su solicitud, lo que refleja que el personal carece de información y conocimientos en procesos, lo que hace que demore en resolver las necesidades de los clientes y deba buscar asesoría. En cuanto a: La información proporcionada por nuestro agente, ¿Fue completa, útil, precisa y clara?, evidencia una nota considerable y buena, sin embargo, existe alguna oportunidad de mejora y esta se encuentra relacionada con procesos y conocimientos que el oficinista puede mejorar para poder brindarle a los clientes una resolución a sus solicitudes y el usuario se encuentre satisfecho. Por último: “en términos generales”, no tiene ponderación en la evaluación, pero cabe destacar que es importante, debido a que se requiere la percepción del cliente con relación a toda la atención brindada.



**Figura 8: Gráfica 2 Nota individual encuesta de satisfacción al cliente**

Fuente: Elaboración propia (2020).

La figura 8 indica la nota sobre 15 puntos que se obtuvo de cada uno de los cinco colaboradores a quienes fue posible realizar la evaluación y traslado de encuestas a los clientes.

#### 4.4.3. Resultados de competencias

**Tabla 4**

**Resultado de competencias**

No.	Competencia	Evaluación jefe inmediato 30 %	Autoevaluación 10 %	Par 10%	NOTA 50%
1	Ética	30	10	10	50/50
2	Innovación	27	8	8	43/50
3	Productividad	23	7	8	38/50
4	Orientación al cliente interno y externo	30	8	10	46/50
5	Alta adaptabilidad	28	8	9	45/50
6	Impacto e influencia	25	8	9	42/50

<b>Evaluador</b>	<b>% de ponderación</b>
Jefe inmediato	30%
Autoevaluación	10%
Par o compañero de trabajo	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla 4 se encuentra el porcentaje global sobre el 50% que corresponde a la evaluación del desempeño y del grupo evaluado por cada competencia, siendo el más bajo la competencia de “Productividad” y el más alto “la ética”.

#### 4.4.4. Resultados finales evaluación del desempeño

**Tabla 5**  
**Nota final evaluación del desempeño**

<b>Competencias</b>							
<b>No.</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Evaluación jefe inmediato 30 PUNTOS</b>	<b>Autoevaluación 10 PUNTOS</b>	<b>Par 10 PUNTOS</b>	<b>Objetivos 50 PUNTOS</b>	<b>NOTA FINAL 100 PUNTOS</b>	<b>Categoría</b>
1	A	25	9	9	44	87/100	B Superior
2	B	28	10	10	47	93/100	A sobresaliente
3	C	24	8	7	36	75/100	C Bajo
4	D	29	9	10	43	91/100	A sobresaliente
5	E	28	9	10	46	93/100	A sobresaliente

Fuente: Elaboración propia (2020).

**Tabla 6**  
**Categoría de calificación**

Calificación	Categoría	Descripción
100-90	A	Trabajador con rendimiento <b>sobresaliente</b> por su alta calidad de trabajo en su cargo, se relaciona adecuadamente al equipo de trabajo, conlleva una excelente disciplina, leal a la organización, responsable y es respetuoso a la diversidad cultural de su entorno. Considerado para cubrir puestos más altos, para posibles plazas vacantes.
89-75	B	Trabajador con rendimiento <b>superior</b> de acuerdo con el nivel esperado en su cargo, sus relaciones interpersonales en el trabajo satisfactorias, actúa con disciplina y responsabilidad a las tareas determinadas. Considerado para cubrir puestos y para posibles plazas vacantes.
74-50	C	Trabajador con rendimiento <b>bajo</b> de acuerdo con lo esperado en el puesto de trabajo, presenta algunos conflictos, existe indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad. Debe de existir una llamada de atención y fijarse compromisos de mejora en un tiempo fijado.
>50	D	Trabajador con rendimiento <b>deficiente</b> es inadecuado, debe llamarse la atención, realizarse acuerdos para las oportunidades de mejora detectadas en un tiempo definido para su cumplimiento fijándose compromisos, de no cumplirlo considerar si debe continuar con el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla 5 se encuentran las notas finales por colaborador evaluado, en ella se encuentran los objetivos sobre 50 puntos que corresponden a la evaluación y la ponderación de las competencias por los distintos evaluadores, teniendo el jefe inmediato una valoración de 30 puntos, el par y la autoevaluación de 10 puntos.

Asimismo, de acuerdo con las notas obtenidas se clasificaron por categorías obteniendo: tres trabajadores como sobresalientes, los cuales podrán ser considerados para cubrir puestos más altos, lo que será de apoyo para el desarrollo de sus competencias, así como a ser considerados al momento que apliquen a una plaza nueva; un trabajador con categoría superior, el cual también podrá ser considerado para cubrir puestos y un trabajador con rendimiento bajo, el cual se le hizo ver sus oportunidades de mejora y se establecieron compromisos.

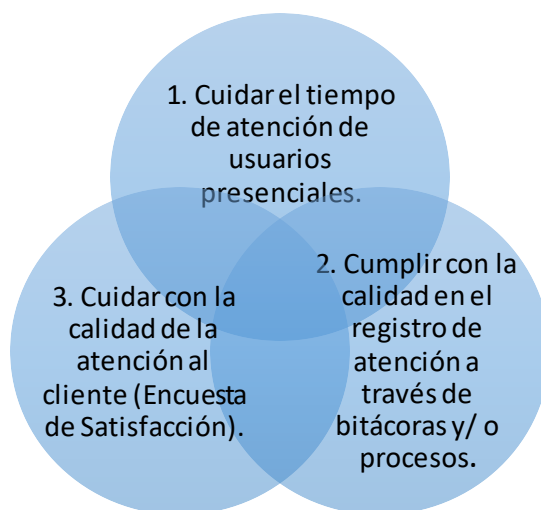
#### 4.4.4.1. Entrevista de evaluación

Luego de contar con la nota final, se realizó la entrevista de evaluación, al momento de realizarse fue con cautela y responsabilidad, utilizando la guía GEE-004 de entrevista de evaluación (Anexo 1), el cual permitió realizar la técnica del sándwich, en el que primero

se destacaron las fortalezas, luego las oportunidades de mejora y nuevamente las fortalezas del colaborador.

#### 4.4.4.2. Plan de mejora

Tras la entrevista de evaluación, se detectaron las oportunidades de mejora relacionadas con el desempeño del trabajador, incluyendo los compromisos y oportunidades de desarrollo. Así mismo se establecieron los objetivos a seguir para el siguiente semestre.



**Figura 9: Objetivos definidos para la siguiente evaluación**

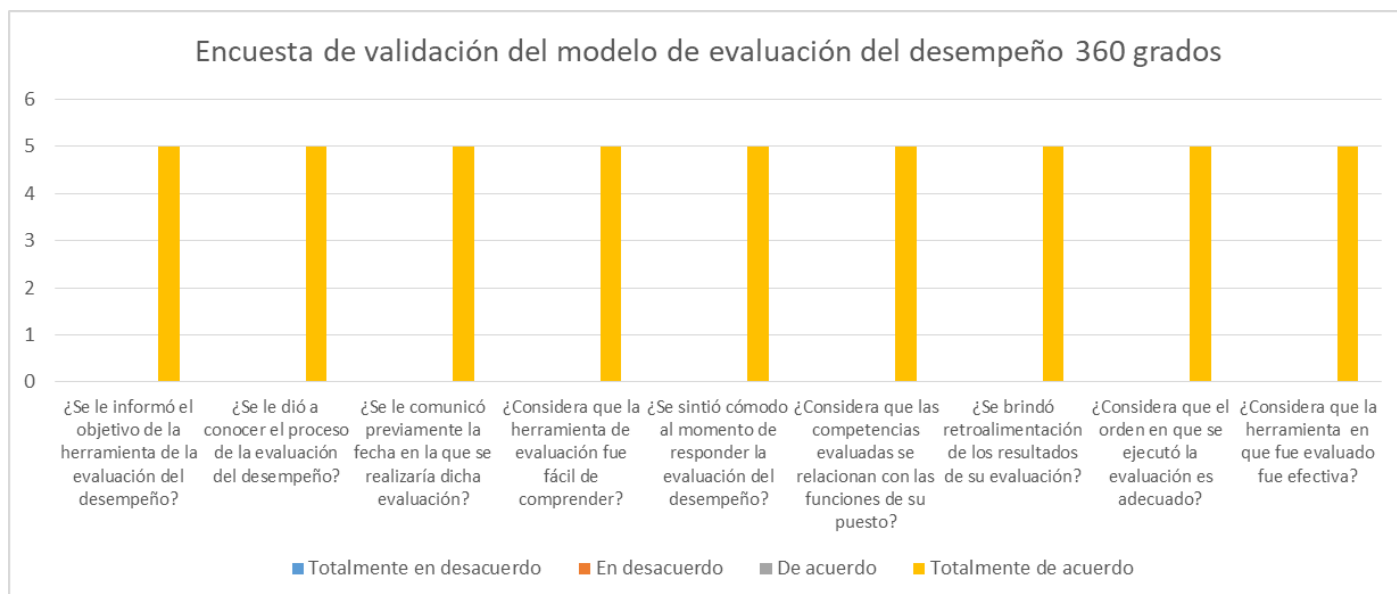
Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4.4.4.3. Seguimiento

Además de fijar los planes de mejora, se estableció el seguimiento y monitoreo para verificar el cumplimiento de los compromisos, los cuales serán a través de reportes mensuales, en donde se encuentra reflejado los resultados de los tiempos de atención a los clientes y las oportunidades de mejora detectadas en los procesos.

#### 4.4.5. Encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño

Por último, se realizó el traslado de un cuestionario para conocer la percepción de cada colaborador con relación al modelo de evaluación del desempeño, obteniendo como resultado:



**Figura 10: Gráfica 3 Resultado de encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño**

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se encuentra reflejado en la presente figura, el grupo seleccionado se encuentra totalmente de acuerdo con cada una de las interrogantes, las cuales son de apoyo y sustento al modelo de evaluación del desempeño propuesto. Es importante destacar que, entre los comentarios de la encuesta se encontraba que se sintieron cómodos, seguros y se realizó todo con un orden lógico, informando cada uno de los pasos a seguir y siendo la herramienta de evaluación del desempeño fácil de utilizar, asimismo, dieron relevancia de la importancia de contar con la percepción completa de su entorno y la retroalimentación de su desempeño.

#### 4.5. Discusión de resultados

En una sociedad moderna los procesos productivos son llevados a cabo por medio de las organizaciones y estas se encuentran encaminadas a lograr un fin determinado y es el lograr metas y objetivos con el apoyo de las personas, esto lo confirma Chiavenato (2011).

El papel de las personas en las organizaciones se torna cada vez más importante y dentro de los desafíos de los líderes es poder medir el rendimiento de los colaboradores, de esa manera velar que se cumplan cada uno de los objetivos institucionales, corporativos o bien operativos; por ello, todos los colaboradores deben de tener una retroalimentación de las actividades que realizan, el rendimiento y el cumplimiento de sus funciones, debido a esta necesidad, se desarrolló un modelo de evaluación del desempeño, que permita medir el rendimiento de los trabajadores y Werther & Davis (2008), afirman que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.

Como resultado se elabora un modelo de evaluación del desempeño 360 grados; Sotomayor (2016), indica que este tipo de evaluación constituye una modalidad esperada ya que contempla el aspecto de satisfacción de necesidades internas y externas, constituyendo una retroalimentación integral.

Asimismo, Alles (2017), menciona que, es un sistema sofisticado utilizado por grandes empresas; por lo que, de la misma manera menciona que para contar con un esquema completo de evaluación, se divide en dos partes: análisis de rendimiento o evaluación por objetivos y análisis del desempeño que corresponde a las competencias; por ese motivo, la primera fase del modelo de evaluación del desempeño se definieron las competencias y objetivos en las cuales se evaluarán al trabajador.

En el análisis de rendimiento o evaluación por objetivos Alles (2017), indica que, deben ser: estratégicos, específicos, medibles, alcanzables y delimitados en tiempo y de esa manera es que se utilizó la metodología SMART para determinar los objetivos de los distintos niveles que cuenta el departamento de atención al cliente de la organización, para ello, se realizó un proceso de planeación que consistió: en una entrevista y reunión



con el jefe de área en que se determinaron los objetivos por nivel o puesto, posteriormente el jefe de área presenta los objetivos al trabajador; los objetivos fueron revisados y aprobados por el nivel inmediato superior, es decir el jefe de área, se acordó una reunión mensual entre el jefe y el trabajador para verificar el avance en los objetivos y de esa manera fijar los ajustes necesarios.

Ahora bien, el análisis del desempeño correspondió en función de las competencias, esto con relación al grado requerido para la posición o puesto de trabajo. Werther & Davis, (2008), indican que, una de las técnicas para identificar competencias es la entrevista, por lo tanto; por medio de una entrevista libre o reunión con el jefe de área se revisaron los descriptores de puestos y se definieron las competencias por grados, que correspondieron a cada nivel o puesto de trabajo de la organización, tomando como base los comportamientos de la obra de Diccionario de comportamientos Gestión de Competencias de la autora Martha Alles, de esa manera se establecieron las competencias para cada puesto.

De la misma manera, se actualizaron las competencias en los descriptores de puestos; proceso que Paredes (2017), realizó en su investigación para aplicar un modelo de evaluación del desempeño 360 grados, debido a que, los descriptores no se encontraban actualizados.

La segunda fase del modelo de evaluación del desempeño correspondió al diseño, en el trabajo de graduación realizado por Espinoza (2017), se encuentra entre sus procesos la creación del diseño de la herramienta, en el consiste que, luego de la identificación de las variables a evaluar se elabora el cuestionario o la herramienta en que se evaluará al trabajador, por ello; en la fase del modelo de evaluación del desempeño propuesto correspondió a este paso, y se obtuvo el diseño de la herramienta con relación a las competencias determinadas en la etapa anterior, contando la encuesta o formularios como herramienta en una plataforma en línea, siendo esta accesible en su manejo y obteniendo distintas opciones para la visualización, creación de encuestas, distribución, organización y paneles de uso.

Manual de evaluación del desempeño siendo la tercera etapa, correspondió a la definición de las instrucciones para aplicar el modelo de evaluación del desempeño de

una manera sistemática, ordenada y objetiva; como resultado se elaboró un manual para recursos humanos, evaluadores y evaluados el cual contiene: la metodología, el proceso, los factores de evaluación, cronograma, evaluadores, escala de evaluación, ciclo de evaluación y las políticas; y como lo menciona Alles (2017), para contar con un modelo exitoso debe considerarse: la herramienta, una prueba piloto y los manuales de instrucciones, porque con ello es posible mitigar uno de los problemas más comunes de una evaluación del desempeño, el contar con una adecuada herramienta y un programa que permita conocer todos los aspectos que puedan llegar a necesitar una mejora y que este mismo cuente con un instructivo del proceso que debe llevarse; por esa razón se creó un manual dirigido a recursos humanos, con el fin de no faltar a cada uno de los procesos y que este pueda realizarse sin inconvenientes.

Por tal razón y de acuerdo con lo anterior, como la cuarta y última etapa se encuentra la validación, que correspondió a una prueba piloto a un grupo de trabajadores, sin embargo, previo a realizar la evaluación Mondy (2010), considera que, cuando en una organización se modifica o implementa una nueva herramienta de evaluación es necesario que el personal conozca ese nuevo sistema, los mismos deben estar familiarizados con el proceso y debido a ello es de relevancia del entrenamiento para una correcta aplicación de la metodología, el mismo debe ser impartido a todos, ya que de un modo u otro participan en el proceso de evaluación, de esa manera se logra no solo la correcta utilización de la herramienta sino también el compromiso de los directores y empleados.

Por lo tanto, se elaboró materiales de apoyo como: afiches informativos, expectativas de la evaluación y un manual para los evaluadores, y con ello se brindó una capacitación en donde se explicó la definición de una evaluación del desempeño, la metodología a utilizar, el proceso de la evaluación, los evaluadores, el ciclo de evaluación, toda la información relevante y de importancia para que el proceso se realizara de una manera sencilla y confiable para el personal participante; esto también lo aborda en el trabajo de investigación de Espinoza (2017), en el que realizó una capacitación a los evaluadores previo al traslado del cuestionario de evaluación, lo que le permitió contar con resultados esperados, logrando la confianza, tranquilidad y satisfacción de los trabajadores.

Posteriormente, fue trasladada la evaluación del desempeño de acuerdo con las competencias establecidas; asimismo, fueron trasladados los resultados de dicha evaluación. Se realizó la entrevista de evaluación, cumpliendo lo mencionado por Chiavenato (2011), en que la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño, debido a que de nada sirve la evaluación si el trabajador no llega a conocerlo y conocer cómo se encuentra su desempeño. Alles (2017), determina que, el personal que no es retroalimentado con los resultados de su desempeño no puede conocer las áreas en que necesita mejorar y de esa manera, es indispensable que el trabajador conozca su desempeño. Por ello, la entrevista fue de apoyo para retroalimentar y determinar estrategias de mejoras y en conjunto la creación de planes de acción que conllevarán a la solución de los problemas detectados.

Como parte de la validación, fue trasladado una encuesta a los trabajadores que formaron parte de la prueba piloto, con el objetivo de conocer la satisfacción del trabajador de acuerdo con el proceso en que trató el modelo de evaluación del desempeño, obteniendo resultados muy satisfactorios. Como lo concluye Pérez (2009), en su trabajo de investigación que la evaluación del desempeño sirve para dirigir al personal de la manera más justa, comprobar la eficiencia y la utilidad para detectar el potencial de los trabajadores con relación al cumplimiento de los objetivos individuales como los de la organización y logrando satisfacción y seguridad en los colaboradores; y esto fue lo que se logró al realizar una evaluación del desempeño siendo sistemática, ordenada y objetiva.

## Conclusiones

1. El departamento de Atención al Cliente de la organización objeto de estudio evalúa el desempeño de sus colaboradores de una manera empírica, asimismo, en ocasiones existen periodos en el que no se realiza una evaluación. Por esta razón se propuso un modelo de evaluación del desempeño que permite conocer el rendimiento de los trabajadores y a la vez logra detectar necesidades de mejora en los procesos y crea oportunidades de desarrollo para los colaboradores dentro de la organización.
2. El modelo de evaluación del desempeño 360 grados propuesto, contempla una retroalimentación integral, lo que permite contar con una perspectiva amplia y brinda protagonismo a la organización, dentro de un subsistema de Recursos Humanos y ante una sociedad exigente y altamente competitiva, debido a que los procesos productivos son llevados a cabo por medio de las personas, quienes forman parte fundamental para el logro de estrategias, planes, objetivos institucionales, corporativos o bien operativos. Por ello, el presente modelo de evaluación del desempeño permite medir el rendimiento de los colaboradores, brindando resultados para el logro de oportunidades de mejora y de desarrollo.
3. En la actual evaluación del desempeño no cuenta con una metodología para establecer objetivos; las competencias de los descriptores de puestos se encontraron desactualizados debido a que, dichas competencias no estaban en función a las tareas que realizan. Por lo tanto, se definieron las bases en las cuales serán evaluados los colaboradores compuestas por dos partes: análisis de rendimiento (objetivos) y análisis de desempeño (competencias); para la determinación de objetivos se elaboró una plantilla, la cual fue de apoyo y guía para priorizar acciones, definiéndolos como: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo. Para el análisis del desempeño, se fijaron las competencias en función del puesto, por lo tanto, se definió por grados a los

comportamientos de cada competencia, basados en el Diccionario de Comportamientos, Gestión de Competencias de la autora Martha Alles, obteniendo como resultado seis competencias a evaluar.

4. Con la evaluación del desempeño realizada anteriormente en el departamento, los colaboradores no conocían los objetivos definidos al momento de ser evaluados, de la misma forma con sus resultados. Por ello, se elaboró una guía para el jefe de área para el seguimiento de los objetivos establecidos el cual será de ayuda para realizar una evaluación preliminar e implementar las acciones de mejora o de corrección que sean necesarias.
5. Actualmente el departamento de atención al cliente realiza su evaluación mediante la utilización del software de Microsoft Excel. Por lo tanto, para lograr evaluar las competencias del modelo de evaluación del desempeño de una manera accesible en su manejo, se elaboró un diseño de la herramienta, el cual consistió en un cuestionario en una plataforma en línea, contado con opciones como:
  - a. Panel de uso: organización donde se encuentran o para crear usuarios
  - b. Analítica: opción para la obtención de datos de encuestas realizadas
  - c. Distribuir: en ella se encuentran las distintas formas para poder compartir la evaluación y
  - d. Encuestas: parte fundamental para realizar el diseño de los formularios los cuales son trasladados a los evaluadores y al evaluado.
6. El departamento de atención al cliente, no cuenta con las instrucciones o lineamientos establecidos para ejecutar una evaluación del desempeño, debido a que, no existe un proceso definido y una programación para llevar a cabo dicha evaluación. Y de acuerdo con esta necesidad se elaboró un manual de evaluación del desempeño que contiene: la metodología, los objetivos del manual, un proceso de la evaluación, factores de la evaluación, cronograma, los posibles evaluadores, escala de evaluación, rango de puntos y categorías, ciclo de evaluación y políticas.

Lo anterior, contiene las instrucciones o lineamientos para llevar a cabo una evaluación de una manera ordenada, objetiva y lógica.

7. Para validar el modelo de evaluación del desempeño propuesto, se realizó una prueba piloto y una encuesta de satisfacción a un grupo de colaboradores del departamento de atención al cliente, en que se logró detectar las oportunidades de mejora y de desarrollo; asimismo, se obtuvo una percepción positiva del grupo evaluado, debido a que previo al traslado de las evaluaciones se realizó una sensibilización y capacitación a los evaluados y evaluadores.

## Recomendaciones

1. A la organización, implementar el presente modelo de evaluación del desempeño, el cual permitirá medir el rendimiento de los colaboradores y conocer las necesidades tanto de la empresa, como de los trabajadores que forman parte de la estrategia. Asimismo, elaborar una evaluación con un periodo de tiempo determinado y dar seguimiento al cumplimiento y ejecución de la misma, con el fin de determinar los procesos de mejora, las necesidades de capacitación y el desarrollo de las personas, permitiendo que los colaboradores se encuentren motivados e identificados con la organización.
2. Al departamento de atención al cliente, definir las bases con las cuales se llevarán a cabo las evaluaciones, orientadas a brindar una dirección clara para la organización, enfocando esfuerzos y motivando al trabajador. A su vez, medir el impacto de las acciones a solicitar, en función con las responsabilidades o roles del puesto.
3. Al departamento de atención al cliente de la organización, dar a conocer los factores o bases con los que se evaluará a los trabajadores, así como el proceso de notificación. Implementar un seguimiento de lo evaluado, con el fin de que tanto el jefe de área como el colaborador, detecten brechas e implementen estrategias o acciones para alcanzar lo propuesto.
4. A la organización, elaborar el diseño de una herramienta o cuestionario de evaluación del desempeño en una plataforma en línea que sea de manejo sencillo, fácil distribución y accesible para cada uno de los colaboradores que forman parte de la evaluación del desempeño.
5. A la organización, definir las instrucciones en las cuales se basará la evaluación del desempeño, la metodología, el proceso que conllevará dicha evaluación, quienes serán los evaluadores y participantes, los ciclos o periodos en los cuales se ejecutarán las evaluaciones, un cronograma o programación que ayudará a cumplir cada proceso y en el tiempo correspondiente. Asimismo se recomienda

elaborar una política que será de apoyo a la gestión de evaluación; alineándose a la metodología y parámetros establecidos y el cumplimiento de cada persona que forma parte de la organización. Lo anterior permitirá ejecutar una evaluación objetiva, ordenada y lógica.

6. A la organización, sensibilizar y capacitar a los evaluadores y evaluados, dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño y metodología utilizada, lo que permitirá su realización de una manera sencilla y objetiva, obteniendo resultados positivos. De la misma manera, velar por las necesidades y el desarrollo de sus trabajadores.
7. A estudiantes e investigadores, se recomienda estar en constante actualización de conocimientos y lecturas de libros de distintos autores, esto permitirá contar con diversas opciones de métodos y procesos de evaluación del desempeño que se adecúen a las necesidades de la unidad de estudio o investigación.



## Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, primera edición. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Tomo 2.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias evaluación de 360 grados*, tercera edición. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Benavides, P. (2014). *Administración*. D.F., México: McGraw Hill.
- Conrero, Sofía. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*, primera edición. Córdoba, Argentina: EDUCC-Editorial de la Universidad Católica.
- Chavarría, M. (2016). *Búsqueda y desarrollo del talento, la genialidad de lo imperfecto*, primera edición. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, tercera edición. México, D.F.: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos el capital humano en las organizaciones*, novena edición. D.F, México: Editorial McGraw-Hill
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., Varela, R.,. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*, quinta edición. México: Pearson Educación
- Espinoza, G. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*, (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*, cuarta edición. México: Mc Graw Hill Education.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*, decimoprimer edición. México: Editorial Pearson.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, D.F., México: Pearson Educación.
- Paredes, E. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz*, (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Pérez, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*, (tesis de posgrado). Instituto Politécnico Nacional Secretaria de Investigación y Posgrado, México DF.
- Ritter, M. (2008). *La Cultura Organizacional*, primera edición. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Rivera, P. (2011). *Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero*, (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones*, primera edición. Barcelona, España: Ediciones OCTAEDRO, S.L.
- Ruiz, M. (2004). *Elaboración de un instrumento de medición del desarrollo humano para alumnos de ingeniería*, (tesis de doctorado). Universidad Iberoamericana, DF. México.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos, su proceso organizacional*. Monterrey, México: Editorial Universidad UANL.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer edición. México: Editorial Pearson.

Werher, W., Davis, K., (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas*, sexta edición. D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

## Anexos

1. Manual evaluación del desempeño e instrumentos
2. Expectativa evaluación del desempeño
3. Afiche informativo



**MED-005**

# Manual de evaluación del desempeño

## Contenido

- Introducción
- Conceptualización de Evaluación del Desempeño
- Metodología
- Objetivos
- Proceso de Evaluación del Desempeños
- Factores de Evaluación
- Cronograma
- Evaluadores
- Escala de evaluación
- Rango de puntos y categoría
- Ciclo de evaluación
- Tabla de calificación de competencias
- Políticas
- Presentación de informe
- Instrumentos
- Modelo de Evaluación del Desempeño (Herramienta)
- Formularios de Evaluación

## **Introducción**

La organización con 125 años de existir en busca de cambios y mejoras constantes han formado parte de la historia en estos años y de esa manera continúa trabajando día con día por el bien común y en llevar la energía a los guatemaltecos, brindando un servicio de calidad; es por ello que, de la misma manera se preocupa por el bienestar y satisfacción de cada uno de sus trabajadores.

La propuesta de un nuevo modelo de evaluación del desempeño para la organización, será de apoyo en busca de la satisfacción de sus trabajadores. El presente manual contará con las instrucciones, lineamientos, criterios para su evaluación, utilización y seguimiento; asimismo, del proceso para cada una de sus fases para su ejecución.

## **Conceptualización de evaluación del desempeño**

Es un sistema que permite a la organización medir el rendimiento de los trabajadores, sus competencias, valores, responsabilidades y los objetivos propuestos; en el proceso de evaluación del desempeño tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

## **Metodología**

Método permite no solo conocer el desempeño del personal, sino el conocer la perspectiva o el punto de vista de todo su alrededor, lo que, permite detectar todas las oportunidades de mejora.

Sotomayor (2017) afirma:

Este tipo de evaluación constituye una modalidad esperada ya que contempla el aspecto de satisfacción de necesidades internas y externas, constituyendo una retroalimentación integral.

La evaluación de 360 grados considera información de varias fuentes y no solamente está enfocado al pasado sino también al futuro y esto es lo que distingue de las formas tradicionales. (p. 247)

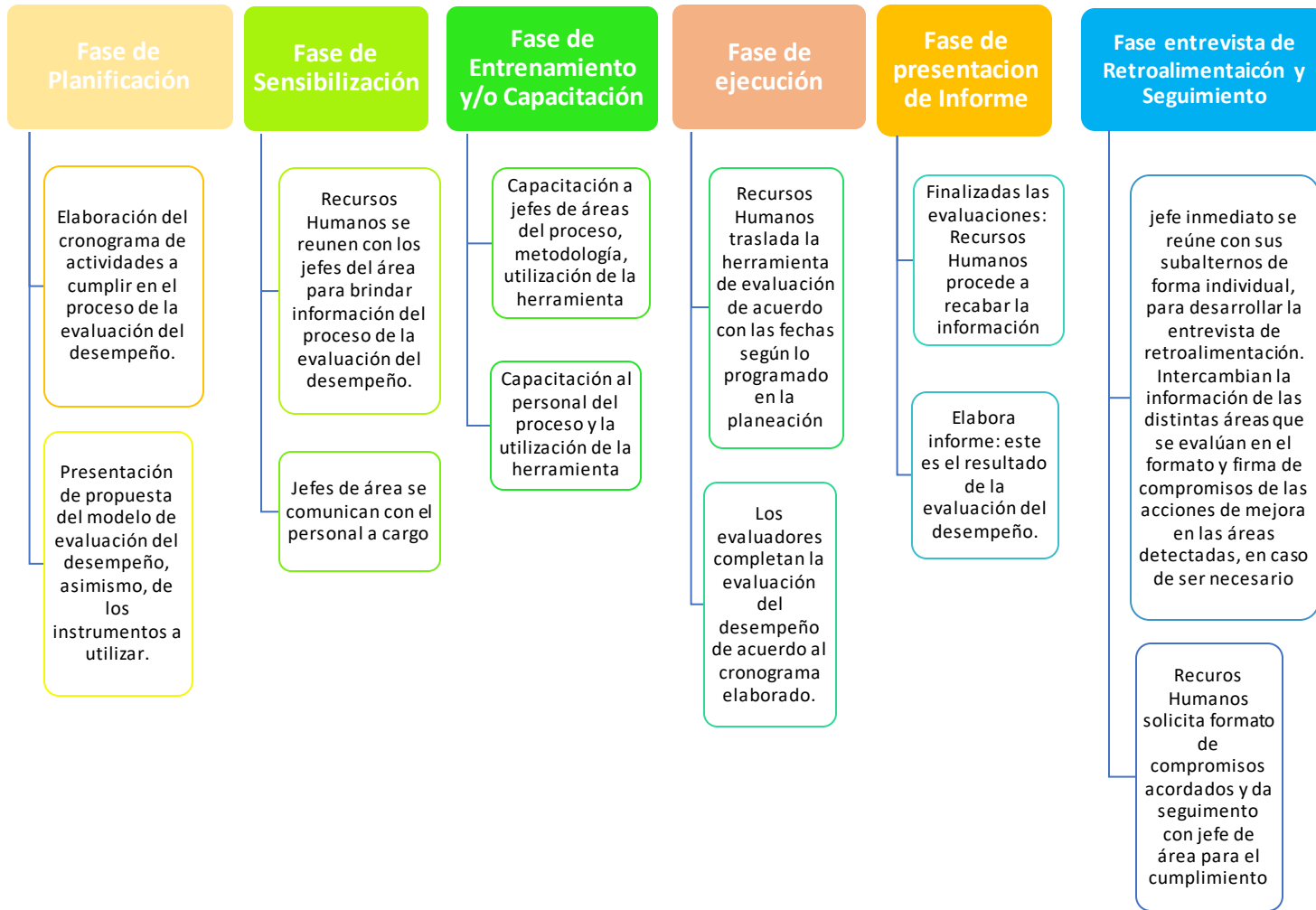
Esta es una herramienta que ayuda a una organización a estar comprometida con el personal, brinda confianza y confidencialidad; comprende varios conceptos y este cuando se emprende acciones sobre una competencia en particular al evaluado, es un autodesarrollo y guía para la toma de decisiones y de acciones para mejorar el rendimiento.

La autora Alles (2017) conceptualiza que: “Es un sistema de evaluación sofisticado utilizado – en general – por grandes compañías. La persona es evaluada en todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores, o clientes” (p. 256).

## **Objetivo**

Contar con las instrucciones necesarias para realizar una evaluación del desempeño, el cual permita tanto al personal de recursos humanos como los evaluadores, llevar una ejecución del proceso de una forma lógica y ordenada, logrando una evaluación objetiva.

# Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia (2020)



# Factores de evaluación

## 1. Competencias

Son las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que poseen.

Para determinar dichas competencias, se define a través de una entrevista con el jefe de área, completando el formulario FORC-001; tomando en consideración los comportamientos por grados de acuerdo con el puesto, esto de acuerdo a las competencias establecidas en la obra de Martha Alles Diccionario de comportamientos Gestión de Competencias.

- ✓ **La valoración de competencias:** corresponde al 50% de la nota de la evaluación del desempeño.

## 2. Objetivos

De acuerdo con los determinados, definir por niveles, tomar en cuenta la guía GSMART-002 Plantilla SMART. Asimismo la guía GSO-003 para el seguimiento correspondiente a dichos objetivos.

- ✓ **La valoración de objetivos:** corresponde al 50% de la nota de la evaluación del desempeño.

**Hoja de cálculo de la evaluación ponderada:**

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1 = 100%	50
2	20	1 = 100%	20
3	10	1 = 100%	10
4	10	1 = 100%	10
5	10	3 = 50%	5
	100%		95%

**Escala aplicada**

- 1= 100%
- 2= 75%
- 3= 50%
- 4= 25%
- 5 = 0%

Fuente: Alles. (2015)

### 3. Entre otros elementos para el cumplimiento de funciones y tareas:

*Otras habilidades muy específicas que sean necesarios para desempeñar el puesto satisfactoriamente.*

La organización se encuentra muy identificada con sus valores por lo que, debe incluirse.

### Cronograma propuesto

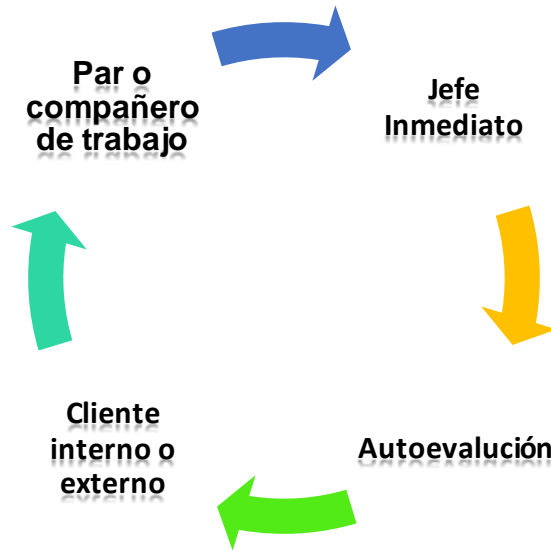
Correspondiente a un semestre, según diseño de evaluación

Actividad	Año 2020																											
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>																												
Elaboración del cronograma de actividades a cumplir en el proceso de la evaluación del desempeño	■																											
Presentación de propuesta del modelo de evaluación del desempeño		■																										
<b>FASE DE SENSIBILIZACIÓN</b>																												
Reunión con los jefes del área para brindar información del proceso de la evaluación del desempeño.				■																								
Jefes de área se comunican con el personal a cargo				■																								
<b>FASE DE ENTRENAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN</b>																												
Capacitación a jefes de áreas del proceso, metodología, utilización de la herramienta					■																							
Capacitación al personal del proceso y la utilización de la herramienta					■																							
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>																												
Recursos Humanos traslada la herramienta de evaluación de acuerdo a las fechas según lo programado en la planeación						■																						
Los evaluadores completan la evaluación del desempeño de acuerdo al cronograma elaborado. (Fechas límites de Recursos Humanos)						■																						
<b>FASE DE PRESENTACIÓN DE INFORMES</b>																												
Finalizadas las evaluaciones: Recursos Humanos procede a recabar la información							■																					
Elabora informe: este es el resultado de la evaluación del desempeño							■																					
<b>FASE DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>																												
Jefe de área se reúne para entrega de resultados y retroalimentación y firmas de compromisos de acciones de ser necesarios								■																				
Recursos Humanos solicita formato de compromisos acordados y da seguimiento con jefe de área para el cumplimiento								■																				

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Evaluadores

En el diseño se encuentran definidos:



Fuente: Elaboración propia (2020)

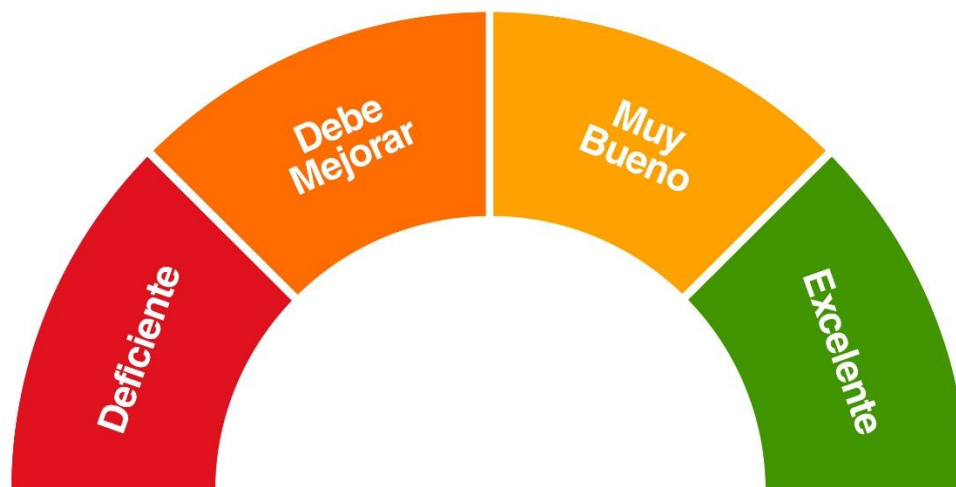
## Tabla de ponderación por evaluador:

Evaluador	% de ponderación
Jefe inmediato	30%
Autoevaluación	10%
Par o compañero de trabajo	10%
<b>Total</b>	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

No se incluye al cliente, debido a que, se encuentra dentro de la nota de los objetivos.

## Escala de evaluación



## Tabla categorías de calificación

Calificación	Categoría	Descripción
100-90	A	Trabajador con rendimiento <b>sobresaliente</b> por su alta calidad de trabajo en su cargo, se relaciona adecuadamente al equipo de trabajo, conlleva una excelente disciplina, leal a la organización, responsable y es respetuoso a la diversidad cultural de su entorno. Considerado para cubrir puestos más altos, para posibles plazas vacantes.
89-75	B	Trabajador con rendimiento <b>superior</b> de acuerdo con el nivel esperado en su cargo, sus relaciones interpersonales en el trabajo satisfactorias, actúa con disciplina y responsabilidad a las tareas determinadas. Considerado para cubrir puestos y para posibles plazas vacantes.
74-50	C	Trabajador con rendimiento <b>bajo</b> de acuerdo con lo esperado en el puesto de trabajo, presenta algunos conflictos, existe indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad. Debe de existir una llamada de atención y fijarse compromisos de mejora en un tiempo fijado.
>50	D	Trabajador con rendimiento <b>deficiente</b> es inadecuado, debe llamarse la atención, realizarse acuerdos para las oportunidades de mejora detectadas en un tiempo definido para su cumplimiento fijándose compromisos, de no cumplirlo considerar si debe continuar con el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Rango de puntos y categorías

RANGO DE PUNTOS	CATEGORIA
100-90	A = Excelente
89-76	B = Muy Bueno
75-50	D = Debe mejorar
>50	C= Deficiente

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Ciclo de evaluación

La presente evaluación deberá iniciar, ejecutar, seguimiento y finalizar en un semestre.

✓ enero-junio y de julio-diciembre

## Tabla de calificación de competencias

**INSTRUCCIONES:** En la columna nombrada PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa (excelente, muy bueno, debe mejorar, deficiente), que refleja el resultado del empleado. Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de dicha evaluación.

### PONDERACIÓN % (de acuerdo al evaluador)

No.	Competencia	VALOR NÚMÉRICO				PUNTOS
		Excelente	Muy bueno	Debe mejorar	Deficiente	
1		16	12	8	4	
2		16	12	8	4	
3		16	12	8	4	
4		16	12	8	4	
5		20	15	10	5	
6		16	12	8	4	
	Total	100	75	50	25	

Nota

Total de puntos según el % de valoración definida (la nota obtenida deberá aplicar el % de valoración establecido)	Total (ponderación de cada competencia)	Nota= total de ponderación*0.30 (según el porcentaje de participación definido por evaluador)
--	---	---

Nota: considerar que los puntos deberán estar definidos debido a la cantidad de competencias a evaluar.

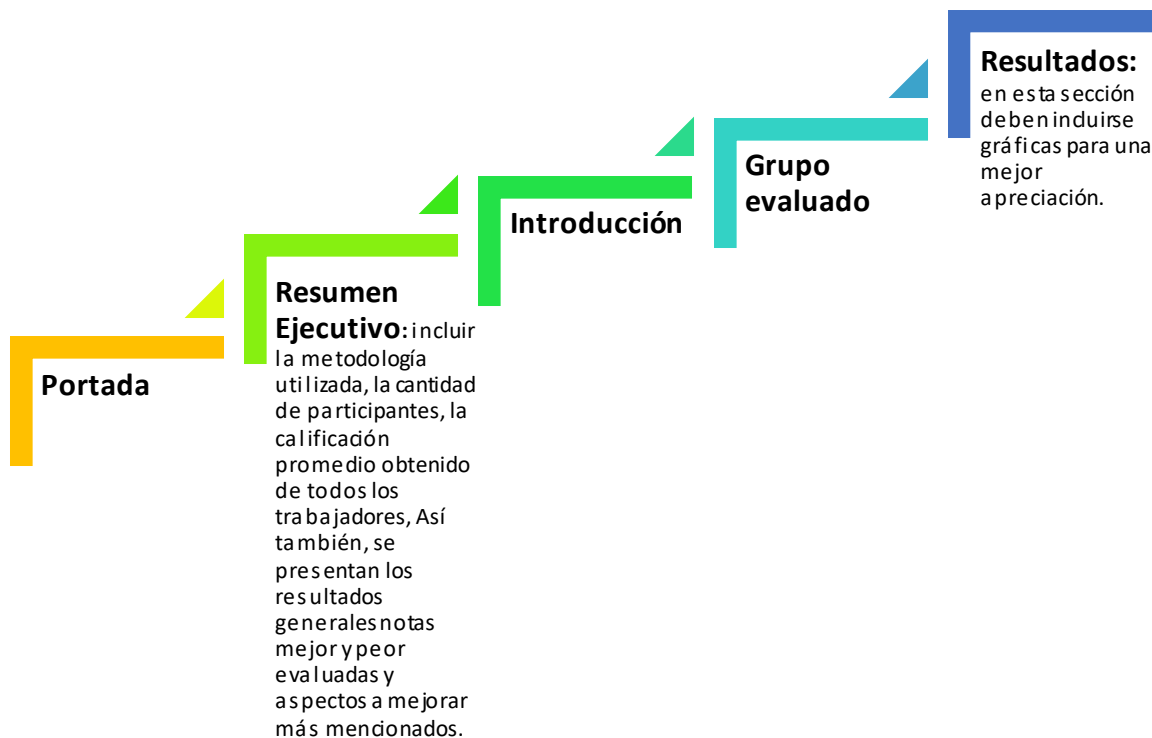
## Políticas

La persona designada para realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores que le sean asignados por el departamento de Recursos Humanos, deberá atender las siguientes políticas:

- A. Están sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados con contrato firmado en la organización, para lo cual el Coordinador de Recursos Humanos deberá realizar todo el proceso de evaluación determinado y el seguimiento del mismo.
- B. En caso de rotación de puesto o personal de reciente ingreso ingresará al proceso de evaluación en el cargo en un mínimo de seis meses de desempeñarse en el.
- C. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
- D. El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la. la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado; debe calificar tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.
- E. La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar, asimismo de los compromisos y los objetivos a evaluar.
- F. Si el trabajador está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente, sino estuviera de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al jefe inmediato y enviando una copia al departamento de Recursos Humanos.

- G. Se establece la evaluación cada semestre, en el cual el trabajador obtendrá dos calificaciones en el año.
- H. Consideraciones o modificaciones al manual, el departamento de Recursos Humanos deberá revisar y proponer anualmente los cambios y las reformas que considere necesarios al sistema de evaluación del desempeño, previa aprobación de los actores que intervienen en el proceso.

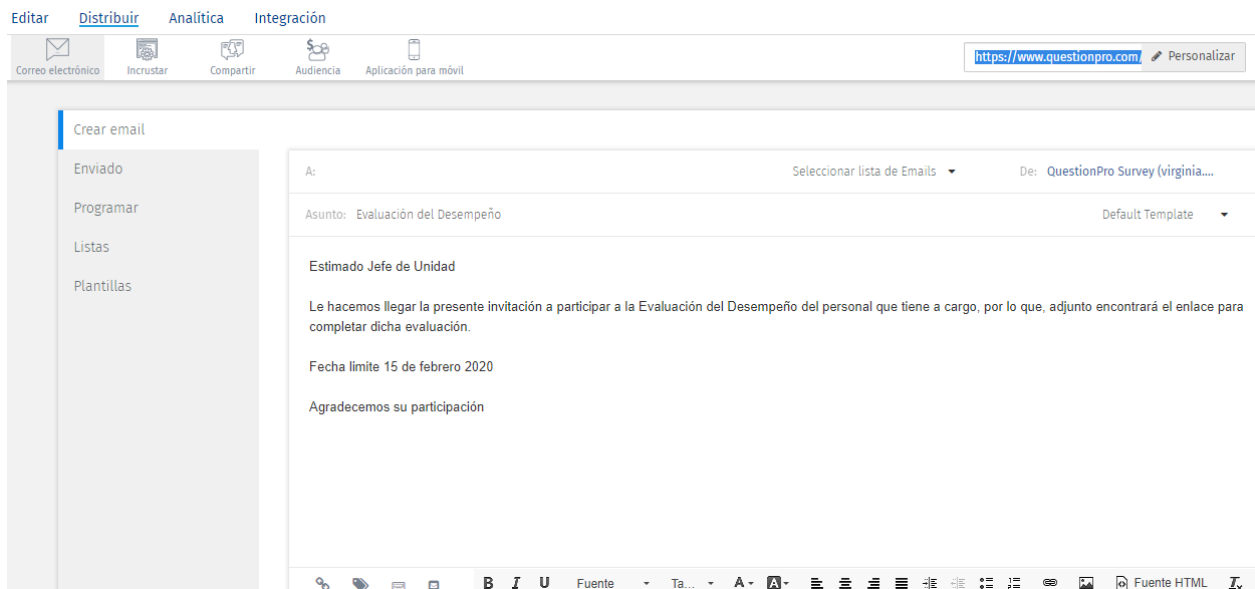
## **Presentación de Informe:** debe contener



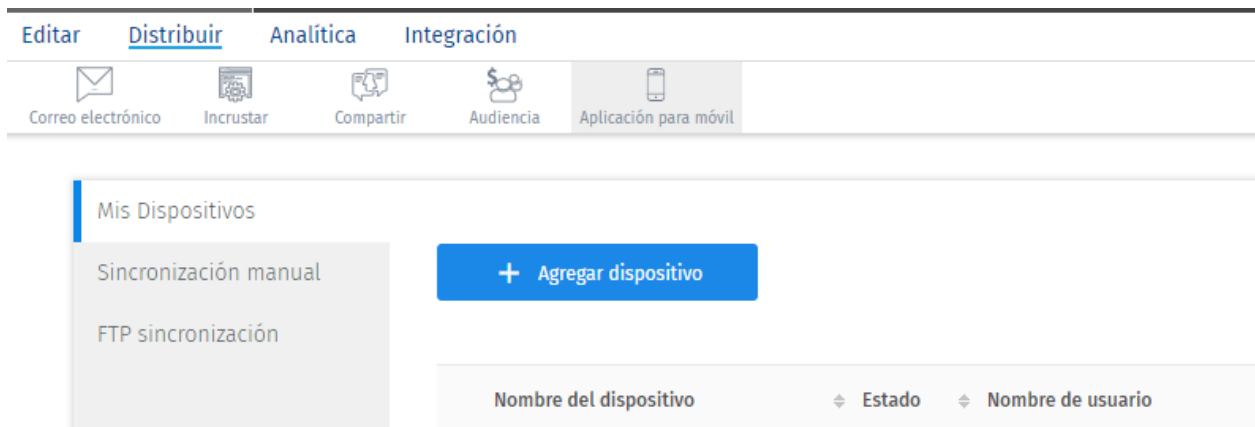
Fuente: Elaboración propia (2020).

## Modelo de evaluación del desempeño (Herramienta):

**Distribución:** la manera en hacer llegar la evaluación a los evaluadores, en el apartado de “Distribuir”

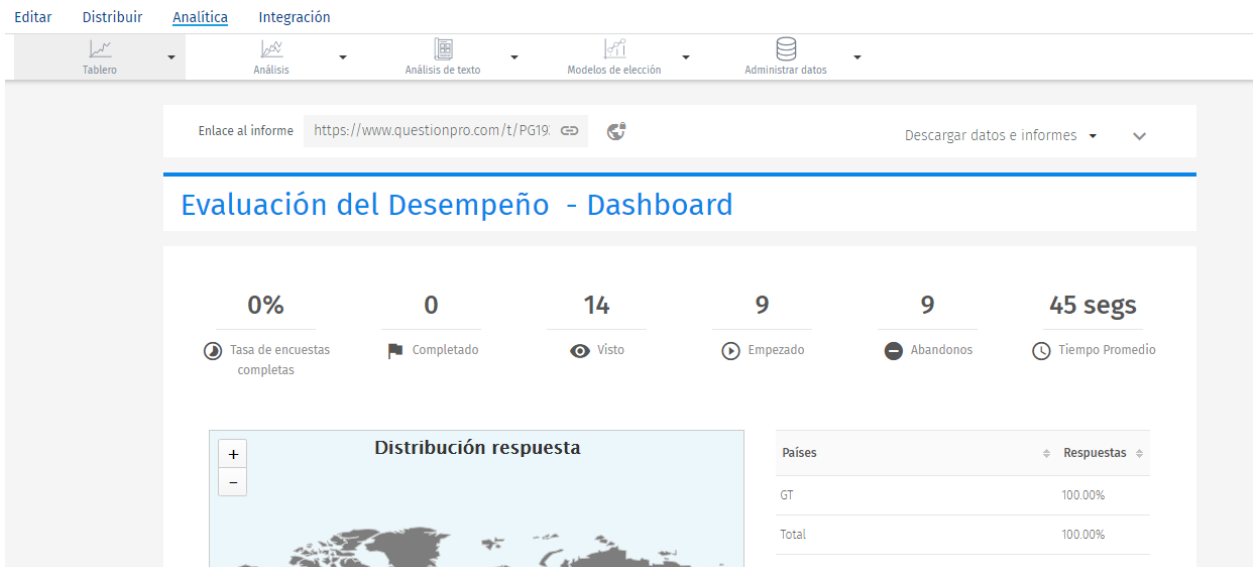


**Para la distribución por el móvil**

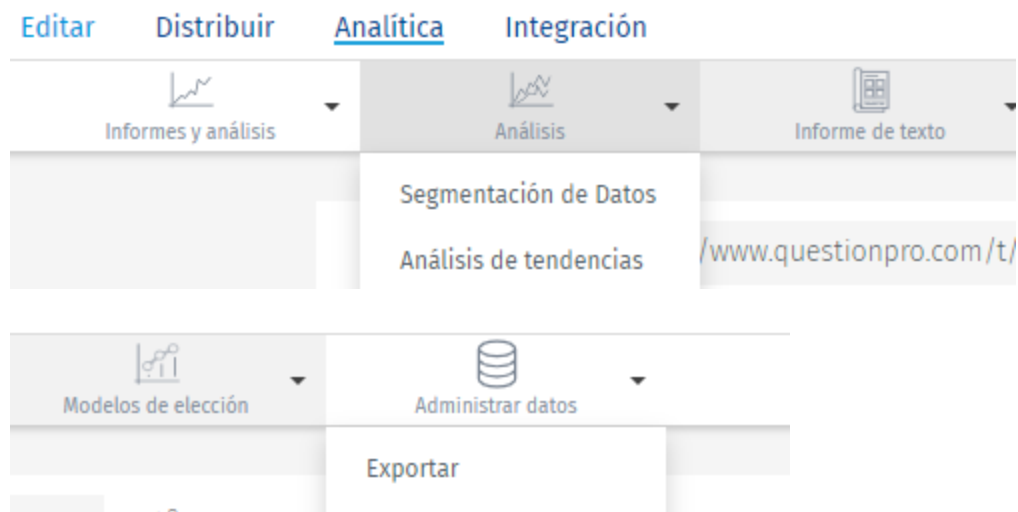


**En el apartado de analítica:** será la manera de obtener la base de datos y poder analizarla, esto con el fin de armar el “Informe de Resultados”





**En “análisis”: encontraremos la manera de poder segmentar los datos, generar reportes de tendencia y otros tipos de presentación**



# Formulario de evaluación: Portadas



La organización y sus colaboradores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño.



[Siguiete](#)

# Sección de competencias

## Instrucciones

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de enunciados, el cual agradeceremos su participación en la presente evaluación y con la objetividad de sus respuestas; recuerde que, es una medición totalmente confidencial .  
Considerando una percepción más baja "Deficiente" y la más alta "Excelente".

### • COMPETENCIAS

Son las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que poseen.

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Guía sus acciones por sus valores morales , orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se desempeña respetando las patas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y valores y principios morales, velando su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones cuando sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando coaching para que se trabaje a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planifica acciones que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá a mediano plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en atención de una necesidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma acciones de mejora adecuadas para evitarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Se conduce con responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propone con buen criterio, a sus superiores, pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propone variedad de acciones creativas y atinadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidera el cambio antes que otros en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con la que tiene trato habitual, tanto dentro de la organización como fuera de ella, con el fin de alcanzar sus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene claro el conocimiento de las posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares y demás compañeras, y maneja sus vínculos sobre la bases de dicho conocimiento, con la intención de lograr el impacto o impresión adecuados en pos del objetivo fijado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene el control sobre las relaciones problemáticas, ensayando exitosamente soluciones adecuadas a los cambios del interlocutor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede anticiparse a las reacciones de los demás, frente a distintas situaciones, y actúa de manera de lograr las acciones más convenientes a sus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Opción de comentarios : (opcional)

COMENTARIOS:

## Opción finalizar



Finalizar

## Agradecimiento

Su opinión es muy importante, ¡Gracias por completar esta evaluación!

---

# Formulario

## Encuesta de satisfacción al cliente



Encuesta de Satisfacción en la Atención

Las preguntas marcadas con \* son obligatorias

100%

[Salir de la encuesta](#)

\* ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad de la atención recibida? \*

Deficiente Debe mejorar Aceptable Muy bueno Excelente

\* ¿Cómo califica el tiempo de espera de respuestas a sus consultas? \*

Deficiente Debe mejorar Aceptable Muy bueno Excelente

• La información proporcionada por nuestro agente ¿Fue completa, útil, precisa y clara?



Deficiente



Debe mejorar



Aceptable



Muy bueno



Excelente

• En términos generales ¿Cómo evalúa el servicio de atención ? \*



Deficiente



Debe mejorar



Aceptable



Muy bueno



Excelente

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Finalizar

## **Instrumentos**

- FORC-001 Formulario para listar competencias laborales
- GSMART-002 Guía para determinar objetivos
- GS-003 Guía de seguimiento de objetivos y compromisos
- GEE-004 Guía entrevista de evaluación
- MED-005 Manual de evaluación del desempeño
- ENCS-006 Encuesta de satisfacción del modelo de evaluación del desempeño trasladado





**FORC-001**

# **Formulario**

para listar competencias laborales

## **Contenido**

- Propósito General
- Identificación de competencias
- Filtro de roles por criterios
- Formulario perfil de competencias

## Propósito General

El propósito del presente formulario es listar las competencias identificadas y validadas por el jefe de área; con el objetivo de fijar las competencias, debido a que, será la base en que será evaluado el trabajador.

## Identificación de competencias

Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral. También se conocen como habilidades laborales o habilidades profesionales

Toda organización con objetivos claros y que están orientadas al cumplimiento de planes estratégicos, están interesados en identificar las competencias indispensables que sus colaboradores deben de contar para realizar un puesto determinado y de esa misma manera pueda ser evaluado de acuerdo al rendimiento de dichas competencias fijadas.

Para el análisis del rendimiento se determinarán las competencias con relación al nivel o puesto de trabajo y el grado requerido de la competencia.

Por ello, es necesario determinar los aspectos, comportamientos y conductas en los cuales se evaluará; y esto será tomando con el apoyo de la obra Diccionario de Comportamientos Gestión de Competencias de la autora Martha Alles; el cual cuenta con 160 competencias, las cuales se encuentra con comportamientos asociados a dichas competencias y por grados de requerimiento por competencia.

Siendo A y B los grados más altos y de requerimiento; C y D, el mínimo de competencia requerida de un puesto.

### Filtro de roles por criterios

Son consideraciones que se deben tomar al momento en que se defina las competencias por cada nivel o puesto de trabajo

**Criterio 1:** el rol está significativamente relacionado con el puesto de trabajo, debe ser observable dentro de la dinámica del trabajo, debe estar ligado a las actividades al puesto.

**Criterio 2:** el rol de desempeño debe ser considerado o tomado en cuenta dada su incidencia o impacto en la gestión, debe ser pertinente en el puesto.

**Criterio 3:** el rol de desempeño no es una acción o comportamiento aislado o fortuito, debe repetirse en más de un proceso de trabajo, puede generalizarse a más de un titular del puesto, debe ser recurrente.

De acuerdo a lo anterior, debe estar acompañado del jefe inmediato para definición y aprobación de las competencias.

## Formulario perfil de competencias

**Nombre del puesto:** La identificación del puesto de trabajo

**Ubicación:** Es el lugar donde se ejecutan las funciones del puesto

**Ubicación organizacional:** Área o departamento que pertenece

A continuación se detalla la serie de competencias relacionadas al puesto de trabajo; y el grado requerido por el nivel o puesto de trabajo.

No.	Competencia	Definición	Grado requerido	Comportamiento a evaluar

**Jefe Inmediato**

**Responsable de Recursos Humanos**

Nombre

Nombre

Firma de autorización

Firma de autorización



GSMART-002

El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente) sirve para tener un marco definido de acción y tiempo de tus metas. Se utiliza para recordar las características que debe tener un objetivo.

# Objetivos **SMART** ¿Qué son?

Es importante recordar que los objetivos deben ser:



## **Specific (especifico)**

Debe ser claro, conciso, debido a que, esto permitirá el cumplimiento de lo establecido.



## **Mesurable (medibles)**

Establece el criterio para medir el progreso y el cumplimiento de dicho objetivo.



## **Archivable (alcanzable)**

Permite los objetivos establecidos sean realistas y ayuda a cumplir con el tiempo definido.



## **Relevant (relevante)**

El motivo y la razón del objetivo



## **Timily (temporal/delimitados en tiempo)**

Establece una fecha límite para la realización del objetivo, permite que este se logre realizar



Establecer objetivos SMART en la organización es un paso fundamental para cualquier estrategia planeada, ya que ayudan a:

- **Priorizar acciones**
- **Establecer una dirección clara para la organización**
- **Enfocar los esfuerzos de la compañía**
- **Motivar a los equipos de trabajo**
- **Medir el impacto de las acciones/procesos**
- **Conocer la evolución de los proyectos**
- **Tomar medidas correctoras**

NOMBRE DEL PUESTO:

UBICACIÓN:

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE:

OBJETIVO DE LA UNIDAD:

## **S** Debe ser específico

Realice una descripción de la actividad a cumplir, defina el objetivo con el mayor detalle posible piense en quién, ¿dónde?, ¿Cuándo?, lo que se desea lograr, ¿hacia dónde quiere ir?, ¿por qué se quieren conseguir?

## **M** Debe ser medible

Determine la manera en que se evaluará, que permitirá rastrear el resultado y el progreso. El objetivo SMART debe ser cuantificable y susceptible de medición para saber si se ha logrado o no el resultado que se pretendía, así como la evolución o porcentaje de avance del objetivo

Por lo tanto, es recomendable establecer una cifra, ya sea una cantidad, un porcentaje, una tasa, una frecuencia, plazos, Para ello, puede utilizar los datos históricos.

## **A** Debe ser alcanzable

Acción las actividades que hará para lograr el objetivo. Hace referencia a los recursos que se poseen, el mismo debe ir acorde a las oportunidades y los medios de los que dispondrán (recursos humanos, dinero, tiempo,...) que garanticen que ese objetivo establecido se puede lograr.



## R Debe ser relevante

Definir si su objetivo es alcanzable, evaluar:

¿Para qué se quiere lograr ese objetivo? ¿Es lo suficiente importante? ¿vale la pena ir a por ello?

Si la respuesta a estas dos últimas preguntas es afirmativa, entonces el objetivo SMART va por buen camino. De lo contrario, es conveniente volver a revisar el objetivo, o en su caso descartarlo, para que se adapte a las necesidades realmente importantes para la organización, el área o departamento



## T A tiempo

Definir el tiempo que llevará ejecutarlo, detallar si será semanal, mensual, trimestral, por jornadas laborales, por etapas o fases entre otros. Esto quiere decir que el objetivo SMART debe incluir un plazo de tiempo específico. Por ello, la pregunta es ¿Cuándo finaliza el objetivo? Para contestar a esta pregunta es necesario hacer una valoración del tiempo estimado que ocupará la consecución del objetivo.

Asimismo, este límite de tiempo dependerá de los recursos de la empresa y de la prioridad que se le dé a un objetivo. Siguiendo con este último, si un objetivo es más importante o urgente que otro, se establecerá una fecha tope más cercana. Enfocando, por tanto, los recursos hacia el objetivo con mayor preferencia

### COMENTARIOS ADICIONALES:

# GSO-003

## Guía seguimiento de objetivos

Esta guía se encuentra diseñado para el seguimiento de objetivos que fueron establecidos, debido a que estos cuentan con una ponderación en la evaluación del desempeño, por lo que, se deberá realizar reuniones para verificar el avance y las acciones de mejora a tomar de ser necesario.



## Plan de Acción

Debe enfocarse a las necesidades de desarrollo identificadas para el desempeño de las actividades generales del puesto, e los objetivos específicos de trabajo y en los factores de desempeño. El mejoramiento debe estar específicamente dirigido y pueden apoyarse en actividades como asignación de tareas o proyectos, participación en grupos de trabajo, participación en cursos, seminarios y otros.

Acciones a realizar segun acuerdo	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable



# **Manual para elaborar** la evaluación de competencias





# Paso 1

Ingresa al link que te estaremos proporcionando

Ejemplo: <https://www.questionpro.com/t/AQi6wZhxig>

Encontrarás la portada



# Paso 2

Bienvenida, leer detenidamente y debes presionar la opción siguiente

La organización y sus trabajadores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño.

Estimado (a) colaborador: reciba un cordial saludo y por lo anterior a continuación encontrará una serie de enunciados el cual agradeceremos su participación en la presente evaluación y con la objetividad de sus respuestas; recuerde que, es una medición totalmente confidencial.



[Siguiente](#)



## Paso 3

Encontrarás las instrucciones, por lo que, debes **leerlas detenidamente**.

Tómate el tiempo necesario. La evaluación no tiene un límite de tiempo

Las preguntas marcadas con \* son obligatorias

100%

Salir de la encuesta

**Instrucciones:** a continuación encontrará una serie de enunciados, el cual agradeceremos su participación en la presente evaluación y con la objetividad de sus respuestas; recuerde que, es una medición totalmente confidencial .  
Considerando una percepción más baja "Deficiente" y la más alta "Excelente".



## Paso 4

Lee detenidamente cada uno de los comportamientos, antes de calificarlos.

Seleccionar la opción que más represente el comportamiento que se está evaluando.

	Deficiente	Debe mejorar	Muy bueno	Excelente
Guía sus acciones por sus valores morales , orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se desempeña respetando las patas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y valores y principios morales, velando su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones cuando sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Paso 5

Antes de finalizar la evaluación, en este espacio, puedes guardar un comentario general de tu autoevaluación o bien sobre la persona a quien estas evaluando (recuerda es opcional)

\* COMENTARIOS:



## Paso 6

Para concluir la encuesta haz click en el icono "finalizar", para que esta quede guardada correctamente.



Finalizar



Cualquier duda o consulta puedes comunicarte con:

**Virginia Macz**

[virginia.macz@gmail.com](mailto:virginia.macz@gmail.com)



# Guía de entrevista de evaluación

## Contenido

### Propósito General

El propósito de esta guía es indicar al trabajador los resultados de su evaluación, a través de la cual permite establecer un equilibrio desde el punto de vista del jefe de área y del trabajador, de esa manera determinar los compromisos y acciones de mejora, esto de ser necesario. Asimismo, fijar los objetivos para el siguiente semestre para su discusión y determinación de acuerdo a los planes estratégicos de la organización.

### Aspectos a considerar

- Agenda el espacio con días de anticipación, informando a los trabajadores que se llevará a cabo dicha entrevista e indicar el objetivo.
- Cuenta con un espacio agradable y adecuado
- Prepara la información para la retroalimentación, procura contar con toda la documentación necesaria: reportes, indicadores, Balanced Scorecard, perfil de puesto, Informe de evaluación, entre otros.
- Establece el feedback como un proceso sistematizado y establecido: define objetivos previamente
- Se objetivo y mantén una escucha activa

Evite los adjetivos y la negatividad, en esta guía utilizaremos la técnica del sándwich. La manera de usar el sándwich sería la siguiente:

**1** Mencione los aspectos positivos a nuestro interlocutor, lo que realiza y la manera en que ejecuta sus tareas y/o atribuciones, es necesario que conozca sus fortalezas

**2** Mencione sobre las áreas que debe mejorar, asimismo, el trabajador puede brindar sus opiniones propias, sus impresiones. (tomar de guía el resultado de la evaluación del desempeño, como de los documentos necesarios que respalden las áreas que necesita mejora, es necesario que conozca sus debilidades)

**3** Finalice con los aspectos positivos sobre su desempeño tanto en su evaluación, asimismo, de los comportamientos evaluados durante el semestre.

### Compromisos / Acciones de Mejora

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.




## EVI-006 Encuesta satisfacción del modelo de evaluación del desempeño

# Instrumentos

En la presente etapa consiste en la obtención de recolección de datos, por lo que se elaboró un instrumento de medición, sin embargo, toda medición o instrumento de recolección de datos, debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad que se refiere al grado que su aplicación sea repetida al mismo individuo u objeto para obtener resultados relacionados, validez que el instrumento realmente mida lo que necesitamos y objetividad esta se cumple mediante la estandarización en la aplicación del instrumento, mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes. (R.Siampieri, 2010, p.200).

Se diseñó una encuesta con preguntas cerradas utilizando el método de la escala de Likert, cuya característica permitió medir el grado de conformidad y percepción de los trabajadores, la misma se encuentra compuesta a través de 10 enunciados, estos relacionados con el cumplimiento del objetivo del modelo de evaluación del desempeño propuesto; fijando: cinco escalas y su codificación que significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5); con estas escalas permitió conocer tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado.

# Encuesta

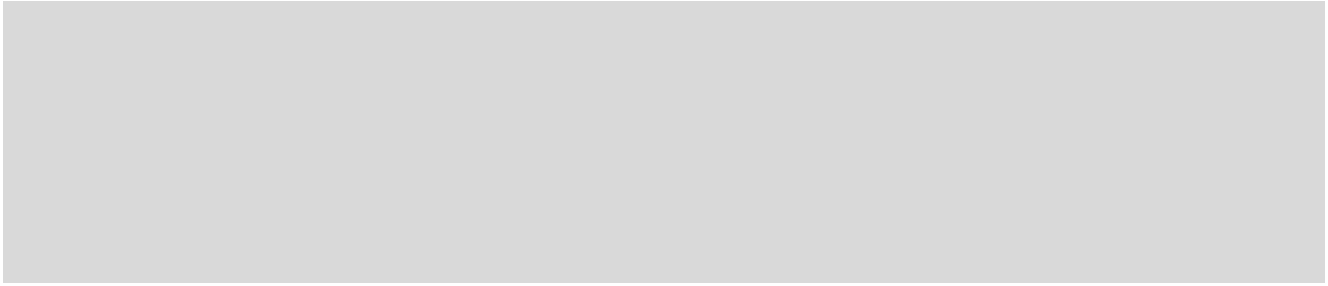
Se le presenta la siguiente encuesta con el fin de conocer su nivel de satisfacción posterior de ser evaluado a través de una nueva herramienta de evaluación del desempeño, debe responder objetivamente a cada uno de los enunciados, no hay respuestas correctas o incorrectas estas reflejarán su opinión de dicha herramienta.

Marque con una "X" en cada uno de los enunciados, tomando en cuenta:

- 1** Totalmente en desacuerdo
- 2** En desacuerdo
- 3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4** De acuerdo
- 5** Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Se le informó el objetivo de la herramienta de la evaluación del desempeño?					
¿Se le dio a conocer las etapas de la evaluación del desempeño?					
¿Se le comunicó previamente la fecha en la que se realizaría dicha evaluación?					
¿Considera que la herramienta de evaluación fue fácil de comprender?					
¿Se sintió cómodo al momento de responder la evaluación del desempeño?					
¿Considera que las competencias evaluadas se relacionan con las funciones de su puesto?					
¿Conocía los objetivos de los cuales fue evaluado?					
¿Se brindó retroalimentación de los resultados de su evaluación?					
¿Considera que el orden en se ejecutó el proceso de evaluación es adecuado?					
¿Considera que la herramienta en que fue evaluado fue efectiva?					

Comentarios: en esta sección tiene como objetivo la mejora de la herramienta



## Anexo 2

### Expectativa



Prepárate para  
**la evaluación**

Cualquier duda o consulta  
puedes comunicarte con:

 **Virginia Macz**  
virginia.macz@gmail.com

## Anexo 3

### Afiche informativo



# ¿Qué es una evaluación del desempeño?

Es un sistema que permite a la organización medir el rendimiento de los trabajadores, sus competencias, valores, responsabilidades y los objetivos propuestos; en el proceso de evaluación del desempeño tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

## Metodología a utilizar

Evaluación del desempeño 360 grados, es un sistema de evaluación sofisticado utilizado en general –por grandes compañías. La persona es evaluada en todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores, o clientes.

## Factores de evaluación

### 1. Competencias

Son las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que poseen.

### 2. Objetivos

Los cuales fueron los definidos con el jefe de área.

## Evaluadores

Jefe, par o compañero, autoevaluación y cliente (encuesta de satisfacción)

## Ciclo de evaluación

Se realizará dos evaluaciones en el año (semestral)

## Escala de evaluación



## Índice de figuras y tablas

### Figuras

Figura 1: Jerarquía de los objetivos. . . . .	12
Figura 2: Etapas modelo de evaluación del desempeño. . . . .	31
Figura 3: Objetivos definidos. . . . .	37
Figura 4: Opciones del diseño de la herramienta de evaluación del desempeño. . . . .	43
Figura 5: Formato de evaluación del desempeño. . . . .	43
Figura 6: Manual de evaluación del desempeño. . . . .	44
Figura 7: Gráfica 1 Nota promedio encuesta de satisfacción al cliente. . . . .	47
Figura 8: Gráfica 2 Nota individual encuesta de satisfacción al cliente. . . . .	48
Figura 9: Objetivos definidos para la siguiente evaluación. . . . .	51
Figura 10: Gráfica 3 Resultado de encuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados. . . . .	52

### Tablas

Tabla 1: Etapas e instrumentos para la recolección de información. . . . .	32
Tabla 2. Definición de competencias. . . . .	38
Tabla 3. Resultados de objetivos . . . . .	46

Tabla 4: Resultado de competencias. ....	48
Tabla 5: Nota final evaluación del desempeño. ....	49
Tabla 6: Categoría de calificación. ....	50