

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



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA  
COMPAÑÍA FINANCIERA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LIC. FLORENTINA DEL CARMEN SAMAYOA POLANCO**

**Guatemala, octubre del año 2020**

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



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA  
COMPAÑÍA FINANCIERA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo Para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**DOCENTE DEL CURSO: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRAN**  
**AUTOR: LICENCIADA FLORENTINA DEL CARMEN SAMAYOA POLANCO**

**Guatemala, octubre del año 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:** MSc. Byron Giovani 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**

Presidente: Msc. Julio de León  
Evaluador: Dr. Alfredo Paz  
Evaluador: Msc. Angel Díaz



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-029-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 15 de Octubre de 2020, a las 18:00 - 18:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Florentina del Carmen Samayoa Polanco, carné No. 200813861 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 Proceso de evaluación del desempeño laboral en una compañía financiera, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas, por cada uno de los integrantes de la terna evaluadora en los documentos devueltos, en un periodo de 5 días hábiles

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

Msc. Jujo de Leon  
Coordinador

Msc. Angel Diaz  
Evaluador

Dr. Alfredo Paz  
Evaluador

Licda. Florentina del Carmen Samayoa  
Polanco  
Sustentante

**ACTA No. 0\_\_-20\_\_**

En el Salón No. \_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el \_\_\_de \_\_\_de 20\_\_\_, a las \_\_\_\_\_ horas para practicar LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado \_\_\_\_\_, Carné No. \_\_\_\_\_, estudiante de la Maestría en \_\_\_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en\_\_\_\_\_. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el \_\_\_\_\_.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado " \_\_\_\_\_", dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue \_\_\_\_\_, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones: a) \_\_\_\_\_; b)\_\_\_\_\_; y c)\_\_\_\_\_. En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_del año dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Coordinador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Postulante

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,  
DIECINUEVE DE JULIO DE DOS MIL VEINTE**

Con base en el Punto \_\_\_\_\_, inciso \_\_\_\_, subinciso \_\_\_\_\_ del Acta \_\_\_\_ -  
20\_\_ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No.  
\_\_\_\_-20\_\_ de \_\_\_\_\_ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo  
Profesional de Graduación, de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_ y el trabajo  
profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría \_\_\_\_\_,  
denominado: “ \_\_\_\_\_”, que para su graduación  
profesional presentó el \_\_\_\_\_, autorizándose  
su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

---

SECRETARIO

---

DECANO  
Revisado

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios ya que Él me dio las fuerzas necesarias y me tomó fuerte de su mano cuando la carga se volvió pesada, cuando el miedo invadía mi cuerpo por la pandemia COVID-19, y me llegaba el desaliento y en repetidas ocasiones la desesperación.

A mi madre María Isabel Polanco Paz, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se adquiere por sí mismo y que la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez con paciencia y amor. Por las tantas aventuras vividas juntas durante esta maestría, por las risas abrazos y ese apoyo incondicional que solo en tus brazos he encontrado.

A mi novio por su amor, paciencia y su incondicional apoyo y sobre todo por haber fomentado en mí, el deseo de superación y triunfo en la vida

A mis hermanas Rosa Isabel y Andrea Natalí Samayoa Polanco por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A la Tricentennial Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme sus puertas a esta Magna casa de estudios, a cada uno de mis Docentes, Mrs. Ricardo Abadala, Judith Morales y Julio de León, por todo ese cúmulo de conocimientos transmitidos por el esmero que hicieron ante la situación del país, pero especialmente al Decano Luis Antonio Suárez Roldán por tan excelente gestión, marcar el cambio y dejar su legado en la facultad.

## Índice

Resumen.....	10
Introducción.....	12
1. Antecedentes .....	14
2. Justificación.....	20
3. Marco teórico.....	22
3.1. Administración de recursos humanos.....	22
3.2. Evaluación de desempeño .....	24
3.3. Características de la evaluación del desempeño .....	27
3.4. Propósitos de la evaluación de desempeño .....	28
3.5. Proceso de Evaluación de desempeño .....	30
3.6. Importancia de la evaluación de desempeño .....	30
3.7. Beneficios de la evaluación de desempeño: .....	32
3.8. Métodos de Evaluación: .....	34
3.8.1 Métodos de escalas gráficas.....	34
3.8.2 Escala gráfica continua: .....	34
3.8.3 Escala gráfica discontinua:.....	35
3.8.4 Método de elección forzada .....	35
3.8.5 Método de investigación de campo.....	35
3.8.6 Método de Incidentes Críticos.....	36
3.9. Tipos de Evaluación de Desempeño .....	36
3.9.1 Evaluación de desempeño Jefe sub-alterno.....	36
3.10. Ventajas y desventajas de contar con una evaluación de desempeño ....	38
3.11. Retroalimentación .....	40
3.12. Como abordar los problemas de la evaluación con escalas de estimación...42	
3.12.1 Normas poco claras: .....	43
3.12.2 Efecto halo: .....	43
3.12.3 Tendencia central:.....	43
3.13.2 Evaluación selectiva:.....	45
3.13.3 Capacitación de evaluadores: .....	45



3.13.4 Dar a los empleados el proceso debido: .....	45
4. Metodología.....	46
4.1 Definición y delimitación del problema .....	46
4.2 Especificación del problema.....	46
4.3 Delimitación del problema .....	46
4.4 Unidad de análisis .....	47
4.4.1 Determinación de la muestra.....	50
4.5 Objetivos .....	51
4.5.1 General .....	51
4.5.2 Específicos.....	51
4.6 Métodos, técnicas e instrumentos .....	52
5. Análisis y Discusión de Resultados.....	54
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	84
Referencias Bibliografía .....	85
E-grafías.....	87
Anexos .....	88

## Resumen

La evaluación de desempeño es fundamental en cualquier compañía, independientemente del giro de negocio, se debe de establecer un sistema que se adecúe a las particularidades que requiera cada organización. Dado esto las compañías financieras, no son la excepción, debido a que no deben dejar fuera de la gestión de recursos humanos la evaluación del desempeño, principalmente porque cumple los objetivos institucionales, satisfacción de los clientes y medición de los colaboradores.

El estudio que se presenta se realizó en una compañía financiera con 22 años de servicio a la población guatemalteca con actividades de Leasing (Sistema de arrendamiento de bienes mediante un contrato en el que se prevé la opción de compra por parte del arrendatario), ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

El objetivo planteado fue elaborar un sistema de evaluación del desempeño acorde a las características, requerimientos y necesidades de la compañía.

Debido a que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación estandarizado, fue necesario iniciar con una evaluación 90° jefe-subordinado y paulatinamente ir migrando a un sistema más robusto que vaya acompañado de una cultura de apreciación y facilite la adecuación de nuevas metodologías.

El marco teórico, se encuentra conformado por un desglose de temas, que sustentan la metodología utilizada partiendo de lo general a lo particular, de esta manera se detallan a continuación, los mismos que fueron abordados para el presente trabajo de investigación: la administración, administración de recursos humanos, evaluación de desempeño, importancia, beneficios y el enfoque en la evaluación de 90° jefe-subordinado.

Después de hacer el trabajo de campo en la compañía seleccionada para el estudio, se encontró que, a pesar de tener muchos años en el mercado laboral, con 187 colaboradores no cuenta con sistema de evaluación de desempeño establecido.

Se trabajó con una muestra aleatoria de 64 colaboradores de diferentes departamentos, aplicando una encuesta en línea, encontrando que utilizan KPI'S sin embargo, estos no están relacionados a un sistema de evaluación de desempeño y no cumplen con elementos mínimos necesarios como es la retroalimentación ya que se toma únicamente como parte del salario.

Por lo que se confirma que la compañía no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño estandarizado, que les permita a los gerentes y jefes tener una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Por lo que se considera oportuno recomendar que se implemente un sistema de evaluación de desempeño, para identificar las áreas que requieren mejoras puntuales y por otro lado potencializar las fortalezas identificadas en los colaboradores, de manera que las decisiones se tomen con certeza, objetividad necesaria para accionar en nuevos talentos, formación, desarrollo o desvincular si el caso amerita.

## Introducción

Las compañías requieren de sus colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales, los cuales se pretenden alcanzar con un mínimo de costos, tiempo y esfuerzo. Dado esto el departamento de Recursos Humanos tiene un papel fundamental dentro de la organización para alcanzar dichos objetivos, por esta razón se necesita identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores, es por ello por lo que se hace necesario el contar con un sistema de evaluación de desempeño que sea objetivo y adecuado al giro del negocio del presente estudio.

Por consiguiente, la evaluación de desempeño dentro de las organizaciones tiene un impacto fundamental para la gestión del talento humano, dado que es la forma más efectiva para identificar, clasificar y accionar con los colaboradores permitiendo conocer los beneficios que favorecerán al crecimiento y competitividad de la empresa a través de este sistema los directivos podrán tomar decisiones estratégicas para el alcance de los objetivos propuestos.

El presente estudio, contiene antecedentes relevantes de la compañía objeto de esta investigación, los cuales permitirán conocer más a fondo el funcionamiento para conocer la importancia de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, y para el fundamento de la investigación se utilizan análisis previos relacionados con el tema.

Dado en que la institución financiera no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño surge la necesidad de implementar mejores prácticas en Recursos Humanos acorde a las características, requerimientos y particularidades de la compañía. Por ello se realiza una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño que permita verificar el cumplimiento de objetivos y productividad de los colaboradores.

El marco teórico, incluye la Administración de Recursos Humanos, la Evaluación de Desempeño, importancia y beneficios de esta, tanto para la gerencia como para los colaboradores, así mismo, otros temas y subtemas necesarios, para el análisis teórico-práctico que servirá para implementar en la compañía financiera los procesos propuestos. A su vez la estructura que tiene el informe; método, técnica e instrumento a utilizaron, para definir lo relativo a la obtención, orden, análisis e interpretación de la información que contribuya a alcanzar los objetivos planteados.

Integra la estimación de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios y, por último, las referencias bibliográficas que fueron utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

## 1. Antecedentes

En la actualidad, es necesario tener formas adecuadas para evaluar el desempeño y comportamientos de los colaboradores, sin embargo, previo a elegir una metodología es necesario investigar sobre casos previos de otras organizaciones que han implementado evaluaciones de desempeño y conocer el impacto que se ha generado dentro de las mismas.

La compañía financiera en la que se está basando el presente estudio, se dedica a prestar servicios financieros en Guatemala y a su vez cuenta con presencia en El Salvador, Honduras y Nicaragua. La misma ha apoyado al progreso económico de los países en los cuales tiene presencia, durante más de 22 años a través de brindar asesorías, herramientas y tecnología de productos financieros. La cual utiliza el leasing como herramienta financiera en donde el cliente requiere calidad, los accionistas, goce y explotación de los activos requeridos acorde al giro del negocio, por medio del pago de una renta a través de servicios profesionales y personalizados.

Entre los principales servicios que ofrece la compañía son: Leasing financiero (préstamos para adquisición de vehículos), leasing operativo (realización de gestiones), leasing inmobiliario (facilita adquisición de bienes inmobiliarios), leasing habitacional (renta habitacional), inversiones; posee cartera de clientes seleccionados e infraestructura apropiada y un equipo de trabajo profesional para satisfacer las necesidades del cliente.

Siendo tan importantes las operaciones de la compañía financiera, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño establecido, que permita medir el desarrollo de los colaboradores y de esta manera obtener una mejora en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Razón por la cual se presenta investigaciones relacionadas con el tema de estudio:

Vite (2017) en su tesis “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial” para obtener el grado académico de “Magíster en psicología laboral: Mención en desarrollo humano y de la organización” indica que las técnicas utilizadas por el autor para identificar los conocimientos que poseían los colaboradores fueron: entrevista al gerente o supervisor del área de ventas, utilizando una plantilla con preguntas referentes a los métodos y medidas que tomaban para evaluar el desempeño de su equipo de trabajo y el cuestionario al personal con preguntas estructuradas de opción múltiple sobre experiencia y conocimiento dentro de la empresa. El objetivo general de la tesis es realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de LABORATORIOS H.G., C.A, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial.

Arias de Vega (2015), en su tesis Evaluación del Desempeño Profesional de Formadores de Docentes en El Salvador, para optar el grado de Doctorado en Psicología indica lo siguiente: Uno de los grandes retos de los sistemas educativos radica en formar docentes con competencias profesionales que respondan a las necesidades y a los cambios de la sociedad del conocimiento, cabe destacar que las competencias muchas veces quedan a nivel teórico plasmadas en documentos.

En la actualidad los modelos de evaluación del desempeño profesional docente se convierten en uno de los ejes principales, que brindan una mejor calidad en la educación, debido a que se vuelven parámetros para poder concebir la evaluación que se realiza a la labor docente, y con ello el poder orientar a la calidad de los sistemas educativos. Asimismo, el autor resalta que existen muchos modelos de evaluación del desempeño, que no se llevan a la práctica, debido que el concepto evaluación en muchos de los sistemas educativos es considerado como amenaza a la libertad, por lo que es considerado un tabú. El autor de dicha tesis resalta la

grave problemática, al no poder conocer las dificultades y necesidades presentes en los sistemas educativos.

Por las razones expuestas anteriormente, indica que se hace necesario y urgente evaluar el desempeño profesional de los formadores de docentes y las condiciones que inciden en su desempeño. Para dicho proceso no existe ningún sistema de evaluación que pueda ser aplicado, lo que ha dado lugar a crearlo, validarlo y aplicarlo para obtener los resultados del desempeño, por lo que el objetivo principal de la investigación es evaluar el desempeño de los formadores de formadores en el Salvador, utilizando un manual diseñado y validado con expertos, así como con las instituciones de educación superior que forman docentes.

Calderón (2015) en su tesis “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Utilizando Indicadores Claves del Desempeño KPI’s para los trabajadores del Colegio de Ingenieros de Guatemala”, para optar al Grado Académico de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Una de las conclusiones proporcionadas por el autor, fueron la identificación por medio del método de investigación los factores que afectan el desempeño de las actividades de los trabajadores, teniendo estos mucho que ver con la cultura organizacional, ya que son específicos a situaciones que pasan dentro de la institución.

A su vez recomienda el autor, que se deben de tomar medidas para generar un proceso de cambio en mejoramiento de las necesidades de los empleados. Programar actividades motivacionales con los trabajadores dado que se necesita distraer la mente de vez en cuando de las cargas de trabajo y que mejore el involucrando a todos los trabajadores para facilitar la comunicación y que estén motivados para realizar bien sus labores. Dando como resultado el cumplimiento del objetivo general de la tesis que era diseñar un sistema de evaluación del



desempeño para los trabajadores del Colegio de Ingenieros de Guatemala utilizando indicadores claves del desempeño KPI's.

Ramírez, A (2014), en su tesis "Capacitación y Desempeño Laboral de los Empleados De La Universidad Linda Vista De La Unión Mexicana De Chiapas", para optar al grado de Maestría en Administración menciona: que sabiendo que se vive en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es sólo a nivel local, sino que se transforma en internacional, las evaluaciones de desempeño y capacitación proporcionan a la universidad, recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Por lo que plantea la problemática si la capacitación, la edad, la antigüedad en el trabajo son factores que afectan al desempeño laboral. Y uno de sus objetivos es evaluar el desempeño laboral.

El autor hace mención que medir el desempeño del trabajador tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora e innovación; es por ello que, si se midiera el desempeño de una manera consistente, permanente y adecuada, se orientaría la toma de decisiones correctas, así se podrían aprovechar las oportunidades de mejora. Los resultados de dichas mediciones servirán a los directivos para la planeación de estrategias y la toma de decisiones para los empleados de la Universidad Linda Vista. La evaluación de desempeño a la que se refiere Ramírez (2014), es aplicable a todas las compañías, dado que el recurso humano es fundamental.

Portela Rodríguez (2014), en su tesis "Implementación de un Instrumento de Evaluación de Desempeño Laboral Docente y su Impacto en el Clima Organizacional del Colegio Colombo Galés", indica lo siguiente: La situación en Latinoamérica es distinta de la experiencia norteamericana. Se han encontrado vacíos en la forma de aplicación de las pruebas de desempeño, los criterios de evaluación no han sido objetivos, debido a que por lo general son aplicados por el director del establecimiento y por el supervisor, que al mismo tiempo son agentes

educativos, menciona que en algunos establecimientos la evaluación ha sido ajustada a los criterios de cada centro educativo. Con base a lo anterior, el autor realizó la evaluación laboral, con la intención de medir el desempeño de todo el equipo docente, con el propósito de evidenciar por medio de dos encuestas la problemática planteada acerca del sistema de evaluación docente y su impacto en el clima organizacional y el resto a través de la planeación, ejecución, verificación y revisión de la propuesta a realizar. Con el único objetivo de diseñar una estrategia de gestión institucional que cumpla un propósito formativo en la evaluación del desempeño laboral docente, la cual permita a utilizar los resultados para mejorar el clima organizacional, dentro del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio Colombo Galés. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral debe ser la base para el desarrollo de las potencialidades y habilidades de los profesores, a través de diversos factores, entre ellos el de la evaluación de desempeño.

Los estudios identificados para el presente trabajo manifiestan como la evaluación del desempeño tiene un impacto en la gestión de recursos humanos, independientemente de giro de negocio, la evaluación de desempeño para los colaboradores se han vuelto una necesidad más dentro de las organizaciones para el alcance y desarrollo de los objetivos organizacionales. Los estudios de investigación expuestos concluyen que un sistema de evaluación de desempeño puede traer beneficios positivos para la organización y el colaborador, a su vez tiene un impacto en la cultura organizacional, productividad, compromiso, motivación y comunicación. Sin embargo, es fundamental que la evaluación de desempeño lleve consigo acciones de mejora que se encuentren alineados a las funciones y al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.

Si bien es cierto, que la evaluación de desempeño se realiza en todo momento ya sea de forma empírica o sistemática es de suma importancia que exista un sistema que se encuentre estandarizado y sea divulgado con todos los colaboradores de la organización, dado esto, la gestión de recursos humanos

debe de desarrollar estrategias para medir, accionar, evaluar y dar seguimiento a los resultados de desempeño identificados.

## 2. Justificación

Hoy en día las organizaciones buscan ventajas competitivas para posicionarse dentro del mercado, esto conlleva prepararse para el cambio, establecer nuevas relaciones, identificar el talento, tomar decisiones acertadas para la empresa y el recurso humano. Por consiguiente, es necesario medir los resultados cuantitativos y cualitativos que puedan generar los colaboradores, es aquí donde la evaluación de desempeño tiene un rol importante dado que mediante la implementación de un sistema se pueden detectar inconvenientes de supervisión, de integración del trabajador en el cargo que ocupa, la falta de su aprovechamiento del potencial o deficiencias.

Según Juárez (2018):

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado”. (p.6)

Por lo tanto, en la definición de la evaluación de desempeño laboral, se concluye que la misma debe de encontrarse alineada a la planeación estratégica para obtener mejores resultados y mejorar la eficiencia del recurso humano.

Es por ello, que un sistema de evaluación de desempeño permite la retroalimentación, acompañamiento, seguimiento continuo entre jefes y subalternos, propiciando la mejora continua de los procesos orientados al logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño de 90° busca evaluar: valores conductuales organizacionales, conocimientos, compromiso, calidad del trabajo con el fin de mejorar el perfil laboral a través de ella se identificarán las necesidades de capacitación, así como las habilidades y requerimientos de implementación de estrategias en los distintos departamentos. Permitirá identificar las diferentes contribuciones que los colaboradores realizan para alcanzar los objetivos establecidos, en su conjunto todo esto, permitirá que conozcan las áreas fuertes y de oportunidad obtenidas en sus evaluaciones y busquen mejorar en las funciones que le compete a su puesto de trabajo todo ello le proporcionara a la organización satisfacción laboral que dé como resultado el alcance los objetivos. (Autoría propia)

Para la organización objeto de estudio se propuso la evaluación de desempeño de 90° grados como metodología de evaluación derivado a que no cuenta con ningún sistema para la evaluación, de manera que este fue el más adecuado para las necesidades de la organización, cultura y adicional a la situación que enfrentaba el país por la pandemia Covid-19 debido a que impacto en las labores ya que tuvieron que pasar de un trabajo presencial a un trabajo home office.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Administración de recursos humanos

Koontz et al. (2012) define que la “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Esto indica que la administración tiene un impacto directo entre los grupos de individuos de manera que se logra la integración de los dos ejes fundamentales que son: la administración y talento para lograr la eficacia de una organización.

Robbins, & Coulter (2010) define las funciones de la administración como:

- Planeación: definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organización: Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.
- Dirección: Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.
- Control: Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado. (p.8)

Las funciones de la planeación estratégica, buscan alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Es por eso, que la administración de recursos humanos atrae y obtiene al mejor talento humano del mercado laboral. Los colaboradores son clave importante para ejecutar las funciones y actividades de las establecidas en su puesto de trabajo, debido a que, por medio de estos, las organizaciones se vuelven competitivas en el mercado, alcanzan los objetivos y metas establecidas.

Portillo (2014) define a la administración de recursos humanos como:

Son las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la

organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. (p.3)

Dentro de este orden de ideas, la administración de recursos humanos se encarga de velar desde el inicio de una vacante, contratación, desarrollo, evaluación, compensaciones y beneficios de los colaboradores dentro de una organización, para desempeñar las funciones que son indispensables para cumplir con los objetivos de la organización.

La administración de recursos humanos, se encuentra conformada por elementos que impactan al colaborador desde un enfoque individual, grupal y departamental, y se encuentran fuertemente ligados a la cultura o clima de la organización.

Rodríguez (2010) afirma:

La misión de la administración de recursos humanos es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa, por un lado, y los de los directores y empleados por el otro. (p.23)

Para poder crecer efectivamente, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos planteados, es requerido que los empleados se encuentren comprometidos y esto permitirá lograr la ventaja competitiva en el mercado. Dado esto es fundamental el manejo efectivo de los recursos humanos.

Al generar una administración de recursos humanos adecuada se puede evitar contratar al personal que no cumpla con los requisitos, capacidades y conocimientos necesarios para un puesto de trabajo, además de generar una alta rotación de personal, también se puede evitar que la empresa sea multada por ejecutar malas prácticas de salud, seguridad ocupacional, y que los colaboradores consideren que los salarios son injustos y/o desiguales, entre otras; es por eso importante desarrollar estrategias efectivas y cumplir con todos los procesos que

competen a la correcta administración del talento humano desde el reclutamiento, entrevistas, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo de personal. Cada uno de estos procesos permite a las organizaciones tener ordenado sus procesos y apoyar a la minimizar los errores.

### **3.2. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño laboral permite conocer el grado de competencia de cada uno de los integrantes de la organización, es un instrumento de la gestión de recursos humanos. El colaborador no debe de ver la evacuación de desempeño como un examen sino como una oportunidad de mejorar.

Su uso es más relacionado con aspectos salariales de promoción o despido, que permiten conocer el grado de compromiso de los colaboradores y brindar retroalimentación para modificar comportamientos.

La gestión de desempeño es un proceso que se produce en ciclos, que comienzan con el establecimiento de expectativas de realización (son metas, indicadores, competencias y comportamientos) y termina con la evaluación de esa actuación, y con el consecuente inicio de un nuevo ciclo de medición.

Por consiguiente, la evaluación es el cierre del ciclo de gestión del desempeño, donde se pretende medir y evaluar el trabajo del colaborador con relación a las expectativas establecidas en el comienzo del ciclo

Según el libro Retribución de Personal (Grupo Vértice 2011) se entiende por evaluación del desempeño “aquel procedimiento sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos de trabajo que desempeñan, realizando mediante una serie de instrumentos” (p.84).



Así mismo (grupo vértice 2011) indica que “La evaluación de desempeño permite identificar, medir y gestionar el rendimiento humano en las organizaciones.” (p.84).

Dado esto es fundamental conocer los conceptos de identificar, medir y gestionar; razón por la cual se detallan a continuación:

- **Identificar:** El propósito es determinar qué áreas de trabajo deben ser consideradas para medir el desempeño a través del análisis de puestos. Gan F & Triginé define el análisis de los puestos de trabajo como un “Estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables” (p22). La evaluación del desempeño también permite analizar no solo el desempeño de colaborador en el puesto si no también las responsabilidades, deberes del puesto de trabajo y a su vez las características humanas que se requieren para ocupar el puesto de trabajo.
- **Medición:** Esto incluye el juicio del jefe y del gerente sobre el desempeño de un empleado en particular. Para que la medición sea adecuada, se deben establecer estándares de fidelidad y validez basados en los métodos y acciones desarrollados para asegurar una comparación efectiva. Silva Rodríguez de San M (2018). afirma que “los empleadores deben de adoptar una escucha cuidadosa mientras interactúan con sus empleados. Escuchar siempre se considera una actividad continua que siempre tiene lugar cuando ambos (empleadores y empleados) comienzan a interactuar entre ellos.” (p.53)
- **Gestión:** Este es el objetivo principal de cualquier sistema de evaluación. Por lo tanto, la evaluación no solo debe de una actividad pasada, si no también mirar hacia el futuro. La gestión de recursos humanos tiene como objetivo estratégico combinar los procesos de aprendizaje aleatorios y dispersos; aunque el aprendizaje los colaboradores lo contraen de forma

individual las organizaciones deben de hacer un esfuerzo para tomar esas experiencias de aprendizaje y desarrollarlas de forma estratégica para la organización, es aquí donde la evaluación del desempeño juega un papel importante para poder conocer todas aquellas fortalezas y potencializarlas.

Las organizaciones sean cual sea la actividad a la que se dedica, deben evaluar constantemente el desempeño de sus equipos de trabajo, permitiendo verificar el alcance de los objetivos, generar estrategias para el crecimiento constante de la organización y del talento humano. Alles (2017) “La evaluación de desempeño es una herramienta que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano”. (p.17).

Por consiguiente, la evaluación de desempeño es un procedimiento estructurado que tiene la finalidad de medir, evaluar y retroalimentar comportamientos identificados en el puesto de trabajo. Dicho lo anterior sus principales objetivos son: desarrollar personal, aprovechar adecuadamente al recurso humano y una mejora continua en la administración de recursos, debido a que se analiza la situación actual para predecir el futuro.

Por otra parte, es responsabilidad del jefe y sus colaboradores, para lo cual requiere comprensión de ambas partes, una adecuada comunicación en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y para mejorar los resultados de la organización.

Si no se cuenta con adecuada información de lo que consiste la evaluación de desempeño, esta puede generar altos niveles de desconfianza, inseguridad, miedo dado que inmediatamente lo puede asociar a un beneficio económico o despidos. Sin embargo, lo que se busca es conocer los resultados de cada colaborador y propiciar relaciones perdurables entre los involucrados.

Como finalidad primordial es estimar el valor, la excelente y cualidades de una persona en su entorno del trabajo, de esta manera tener de forma cualitativa y cuantitativa su contribución para la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo y falta de entrenamiento.

La evaluación de desempeño, fomenta dentro de la organización una cultura que permita conocer cualidades, comportamientos y rasgos de personalidad que contribuyan para el lograr las métricas definidas dentro de la planeación estratégica organizacional, actualmente la compañía está en una etapa de transformación en la cual ve la necesidad de ordenar cada uno de los sistemas de recursos humanos y por eso es que la evaluación del desempeño generará valor para potencializar las habilidades y destrezas de sus colaboradores.

### **3.3. Características de la evaluación del desempeño**

Grupo vértice (2011) dentro de sus características indica las siguientes:

- **El perfeccionamiento de la gerencia:** proporciona un marco para el desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.
- **La medición de rendimiento:** Establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- **La retroalimentación:** proporciona una idea general del rendimiento que se espera en los empleados.
- **La planificación de los recursos humanos:** permite evaluar la oferta presente de Recursos Humanos para planificar su desarrollo profesional dentro de la empresa
- **El cumplimiento de la normativa:** ayuda a fomentar la validez de las decisiones de contratación realizadas a partir de la información basadas en el rendimiento, a la vez define las actuaciones de la gerencia respecto a traslados o posibles bajas.

- **La comunicación:** permite estructurar el diálogo entre supervisor y subordinado y mejorar la comprensión de los objetivos personales y su carrera profesional.
- **La mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:** Fuerza a los supervisores a ser consistentes en lo que hacen sus subordinados. (p.85)

Ñaña (2017) indica que “Para garantizar que todo marche como es debido la gerencia debe de vigilar el desempeño de la organización y comprobarlo con el conjunto de metas previamente establecidas” (p.17)

La evaluación del desempeño esta vinculada con varias actividades de la gestión de recursos humanos como:

- **Análisis de puestos de trabajo:** es necesario realizar adecuadamente una verificación, diseño y análisis de puestos para apoyar efectivamente en el proceso y no afectar negativamente al colaborador.
- **Selección:** los resultados obtenidos a través de la evaluación son esenciales para la toma de decisiones sobre la selección y ubicación interna de los colaboradores dentro de la organización.
- **Retribución:** uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es motivar a los colaboradores a su vez permite determinar niveles salariales, así como posibles aumentos.
- **Formación:** para sea adecuada se hace necesario conocer el rendimiento presente del colaborador, resaltando las áreas de oportunidad para poder poner en marcha programas, planes u otra actividad que ayude a la estrategia de la organización.

### 3.4. Propósitos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene como propósito ayudar a la dirección a que tome decisiones en la gestión del recurso humano en general. Según Robbins & Judge (2013) afirman lo siguiente:

“Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño” (p.595)

La evaluación del desempeño es el parámetro que ayuda a asignar recompensas, generalmente determina algunas decisiones, como quién puede optar por un incremento salarial por desempeño, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de evaluación del desempeño es valiosa ayuda para estandarizar a la organización. Sin embargo, su importancia depende del punto de vista de cada organización y su gestión Recursos humanos, pero el mayor interés radica en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, se debe de enfatizar que la evaluación del desempeño es un mecanismo para brindar retroalimentación y determinar la distribución de recompensas.

Antes de aplicar la evaluación de desempeño se debe de cuestionar ¿Qué evaluamos? Dichos criterios de evaluación dependerán de la dirección de cada organización, los criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

- **Resultados de la tarea individual:** las organizaciones por regular buscan obtener resultados de las tareas asignadas a los colaboradores y evalúan de forma individual el desempeño para el logro de dicha asignación.
- **Comportamientos:** definir como principal medida los comportamientos que esperan de los colaboradores y estos comportamientos pueden ser generales aplicables para toda la organización.
- **Características:** son los comportamientos que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Tales como tener una buena actitud,

mostrar confianza, ser confiable, o poseer experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea.

### **3.5. Proceso de Evaluación de desempeño**

En toda evaluación de desempeño es importante definir los aspectos que ayudarán a adentrarse a las necesidades, características que le permitirán a la organización generar valor y saber donde están y hacia donde van en cuanto a su recurso humano es necesario tomar en cuenta:

- ¿Qué se evalúa?
- ¿Quién evalúa y a quien se evalúa?
- ¿Cuándo se evalúa?
- ¿Cómo se evalúa?

### **3.6. Importancia de la evaluación de desempeño**

Las empresas que son exitosas a nivel mundial son aquellas que han implementado procesos de evaluación efectivos y eficaces para sus necesidades.

Permite generar un sistema ordenado y sistemático que ayude a mejorar la comunicación entre jefe - subordinados, a la vez lograr ese equilibrio entre las funciones y el desempeño, con el fin de lograr una ventaja competitiva cuando este se integra en aspectos de compensaciones salariales es por ello que “El valor de las recompensas y las percepciones de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto hacer por lo que significa que es una relación perfecta costo-beneficio” (Chiavenato, 2011, p.202).

Por consiguiente, se determina derivado de diversos autores que las razones por las cuales se debe de implementar la evaluación del desempeño en una organización son las siguientes:

- a) Implementar estrategias y afinar la eficacia (Metas).

- b) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y, en otras ocasiones, despidos.
- c) Proporcionar al personal una retroalimentación sobre su comportamiento y desempeño.
- d) Alinear las funciones y tareas de los colaboradores.

A su vez, después de leer diversos autores se enlistan los siguientes factores para tomar en cuenta en una evaluación de desempeño:

- a) Abarca desempeño, el logro de metas y objetivos.
- b) Eliminar el efecto de halo (impresión positiva o negativa sobre un colaborador), se debe ser objetivo.
- c) Debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.
- d) Este sistema se debe usarse para aumentar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con más eficacia y eficiencia.

Evaluar el desempeño laboral no debe ser considerada como un ejercicio de examen semestral o anual, ni como un acto de juzgar y sancionar o premiar, sino como su función fundamental que es ayudar, colaborar a mejorar las relaciones humanas, conocer cómo se encuentran los trabajadores en su desempeño y que acciones se tienen que realizar para reducir brechas dentro de la empresa. Es un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) afirma que “El órgano de recursos humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización” (p. 251)

Recursos humanos enfrenta a diferentes retos para la consecución del alcance de los objetivos, debe de indagar entre los intereses de los colaboradores y los intereses de la organización para el desarrollo de esta, a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, se puede definir que el principal desafío de la gestión de recursos humanos es lograr la mejora continua de la organización para que sean más eficientes por lo tanto es necesario utilizar la mínima cantidad de recursos para la ejecución de las funciones asignadas. Estos factores conducen a mejores niveles de productividad y clima de la organización.

### **3.7. Beneficios de la evaluación de desempeño:**

Chiavenato (2011) “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 207).

#### **3.7.1. Beneficios para la gerencia según Chiavenato (2011):**

- a. Evaluar el desempeño, el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus colaboradores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **3.7.2. Según Chiavenato (2011) los beneficios para el colaborador son los siguientes:**

- a. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación definir cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- b. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio



subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- c. Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y logro de objetivos.

### 3.7.3. Asimismo, los **beneficios para la organización**:

- a. Define la contribución de cada colaborador
- b. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción lo que motiva y estimula la productividad en el trabajo.

En contraste con Robbins y Judge (2013), consideraron que la evaluación de desempeño siempre debe otorgar beneficios a la organización, por lo cual aconsejan los siguientes aspectos:

- a. La evaluación de desempeño debe alinearse a los elementos que se relacionan al cargo ocupado, metas y objetivos organizacionales.
- b. La evaluación de desempeño debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo.
- c. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
- d. Debe ser aceptada por el evaluador y evaluado, la evaluación de desempeño, no deben existir subjetividades. Todos los resultados y propuestas de mejoras siempre responderán al beneficio de la empresa.
- e. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del trabajador en la empresa, permitiendo identificar aquellas falencias que deben mejorarse para producir con eficacia y eficiencia.

### **3.8. Métodos de Evaluación:**

“Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2011, p.207).

De manera que el método de evaluación como bien dice su definición permitirá a la empresa, obtener datos importantes para medir el logro de los objetivos propuestos y proporcionar al colaborador una adecuada retroalimentación para lograr el mejoramiento personal y organizacional.

Según fuente consultada <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/> se concluyó que para lograr llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño laboral es necesario identificar qué procesos se adecua la empresa y entre los principales se encuentran los siguientes:

#### **3.8.1 Métodos de escalas gráficas**

Es el más utilizado, este método evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como bueno, malo, regular y excelente. Por consiguiente, se debe de elaborar una matriz con el eje “Y” el cual se encuentra conformado por los grados variación del factor a evaluar, mientras que el eje x representa los factores de evaluación este método requiere de información concisa objetiva y clara.

Este método puede desarrollarse por medio de varios procesos, entre los más conocidos son:

#### **3.8.2 Escala gráfica continua:**

Debido a que solamente se miden dos aspectos limita las opciones de respuesta, de manera que puede generar controversia. Este método obliga a que el

evaluador no tenga un margen de opción, para decidir en varios aspectos dado esto, genera un sesgo al momento de evaluar.

### **3.8.3 Escala gráfica discontinua:**

Esta gráfica es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación, los estatus pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente. Con este tipo de escalas propicia tener más opciones de respuestas para calificar y utilizar en los instrumentos

### **3.8.4 Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos o cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del colaborador; a cada elección se le asigna un puntaje previamente, entre sus principales ventajas podemos destacar que reduce distorsiones introducidas por el evaluador, su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa del evaluador; entre sus desventajas se encuentra que su implementación es muy compleja, exige una planeación e implantación es compleja, presenta resultados globales y no permite la retroalimentación.

### **3.8.5 Método de investigación de campo**

Es uno de los métodos más confiables se desarrolla en base a entrevistas de un especialista, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones.

En este método primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado según el desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada colaborador es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente o jefe, entre sus ventajas cabe mencionar que aumenta la confiabilidad, permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva; entre sus desventajas podemos encontrar que es costosa y que puede incurrir en controversias entre empleados.

### **3.8.6 Método de Incidentes Críticos**

Este método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados; entre sus principales ventajas se observa que dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo, es un método rápido de aplicar y fácil. Entre sus desventajas se pueden mencionar causa conflictos entre empleados y ocasiona frustración entre empleados.

## **3.9. Tipos de Evaluación de Desempeño**

### **3.9.1 Evaluación de desempeño Jefe sub-alterno**

“La Evaluación 90° consiste en analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior” (Varela, 2011, p. 55). Esto quiere decir que se realiza, según el puesto de trabajo o cargo, donde el evaluador es el jefe inmediato.

La evaluación de 90° se centra en los valores conductuales y de comportamiento del subordinado, cabe mencionar que la tabulación y análisis de los resultados

suele ser sencilla, es un tipo de evaluación ideal para las empresas que nunca han realizado una evaluación de desempeño ya que por medio de esta darán los primeros pasos para conocer la importancia de la evaluación y a su vez identificando que tipo de evaluación se adecua a la organización.

La evaluación 90° permite establecer las habilidades técnicas y una retroalimentación completa acerca del comportamiento y conducta. Esta evaluación se basa en las relaciones y comportamientos observables que la persona tiene en el desarrollo diario de sus actividades en el trabajo; es fundamental brindar retroalimentación de los resultados obtenidos para incrementar la productividad en los procesos. (Autoría propia)

En ese sentido a través de la evaluación 90° se puede identificar el desempeño lo más adecuado posible, conociendo las fortalezas y debilidades que presentan los evaluados al llevar a cabo sus actividades laborales y reforzarlas en su área de oportunidad para trabajar en ellas, de esta manera evaluar el grado de competitividad y productividad.

Por otro lado, Alajo y Yanes (2017) Indicaron que la evaluación de desempeño 90° es importante conocer los métodos para la obtención de resultados, teniendo soportes como formatos de fácil diligenciamiento, logrando así que la información sea válida de modo que los resultados obtenidos puedan utilizar para posibles soluciones y llevar una mejora continua.

Este sistema proporciona a la organización y al equipo de trabajo ventajas que se verán reflejadas en la consecución de objetivos para el desarrollo efectivo del talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar por medio una evaluación 90°son:

- a. Permite obtener información de cada miembro del equipo de trabajo desde diferentes perspectivas, brindando así información confiable.

- b. Reduce los sesgos y prejuicios que puedan aparecer en la evaluación.
- c. Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los colaboradores se conozcan entre ellos y se pueda realizar críticas constructivas.
- d. Identifica las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores.
- e. Motiva a que los colaboradores conozcan, se identifiquen y conozcan la filosofía empresarial.
- f. Mejora la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- g. Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- h. Permitirá retroalimentación.

Dado el impacto que tiene la evaluación de desempeño en los colaboradores es necesario que puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales. Si se transmite seguridad en este procedimiento hay más probabilidad que la ejecución sea un éxito y se obtenga los resultados esperados.

La evaluación de desempeño 90 grados es un instrumento útil para que los jefes inmediatos puedan ayudar al equipo de trabajo para el logro de objetivos siempre y cuando se haya diseñado tomando en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización.

### **3.10. Ventajas y desventajas de contar con una evaluación de desempeño**

Las diferentes herramientas de evaluación de desempeño laboral poseen ventajas en común o buscan similares objetivos, medir las competencias, desarrollar las áreas de oportunidad y necesidades de la organización, las cuales inciden en el rendimiento laboral de los colaboradores que pueden ser un marco de referencia en las compensaciones salariales, promociones entre otros.

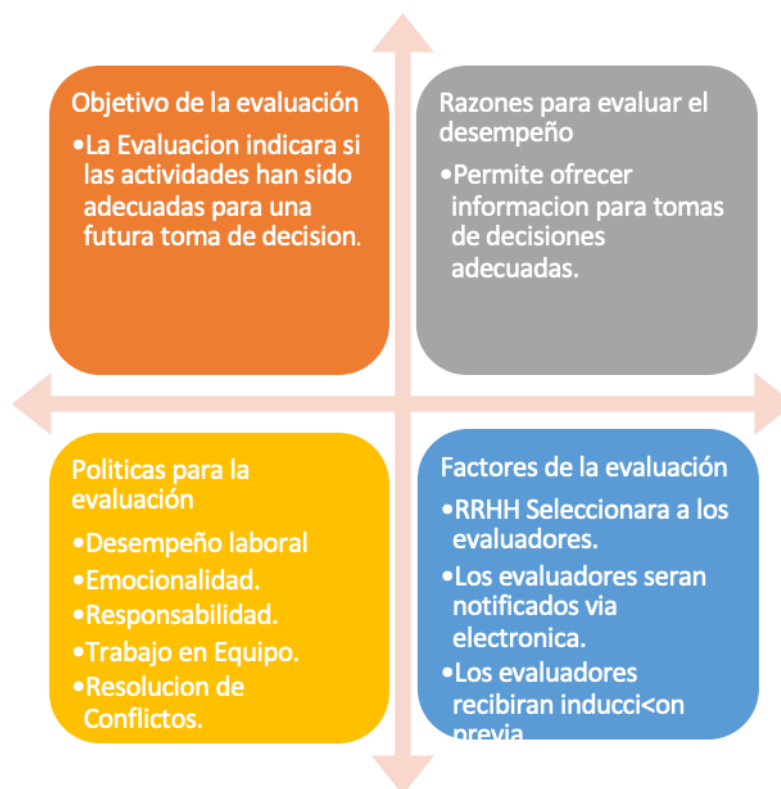
Alles 2017 afirma:

La evaluación del desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores. Entre sus ventajas se pueden mencionar las siguientes:

- Desarrollo de las personas con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización.
- Permite una mejor interrelación del jefe con sus colaboradores.
- Mejor comprensión de los distintos roles, facilitando un adecuado diálogo acerca de lo que se espera de cada uno.
- Posibilita explorar el mejor camino para alcanzar los resultados y objetivos fijados.
- Detectar necesidades de desarrollo y formación.
- Identificar una persona para ocupar otro puesto.
- Motivar a los colaboradores, al comunicarles su desempeño.
- Involucrar a los colaboradores en los objetivos de la organización.
- Que jefes y colaboradores analicen como están haciendo las cosas.
- No siempre las evaluaciones de desempeño son percibidas positivamente ni se visualizan su real alcance y posibilidades.
- En ocasiones, únicamente se toma en cuenta uno de los aspectos del proceso y no la totalidad.
- No contar con una norma o procedimiento definido para el proceso.
- Errores en la evaluación, usualmente originados en el evaluador.
- Retroalimentación inadecuada.
- Capacitación incorrecta a los evaluadores, para poder aplicar el método adecuado con base a las necesidades de la organización.
- Malas prácticas de evaluación. (p.110)

Antes de aplicar una evaluación del desempeño, se debe trabajar en la sensibilización de por qué y el para qué se hace una evaluación de desempeño. El propósito del proceso de sensibilización es hacer que tanto el evaluado como el evaluador comprendan los beneficios de la evaluación. Reduciendo la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado. Dicho de otra manera, para que el evaluado construya sus conocimientos y no se limite a reproducir los datos informativos que recibe del evaluador.

**Figura 1: Sensibilización de los empleados antes de evaluar el desempeño.**



*Fuente: Elaboración propia, tomada de la información de Chiavenato*

### 3.11. Retroalimentación

Díaz (2017) afirma:

Se entiende como la instancia en que una persona en su rol de supervisor sostiene una actividad de comunicación con una persona a su cargo, y le señala aspectos positivos y otros por desarrollar en su desempeño, enmarcado en un rol particular. (p.2)

Es necesario brindar retroalimentación después de una evaluación, de lo contrario el equipo no sabrá en que aspectos debe mejorar para optimizar su desempeño; así también ayuda a desarrollar estrategias de recompensas y beneficios.



La retroalimentación de desempeño es un de vital importancia ya que genera valor y estimula a la mejora continua lo que provoca una ventaja competitiva a la organización. Es ideal seguir 4 pasos para empezar una retroalimentación.

**Figura 2: Pasos para una retroalimentación efectiva.**

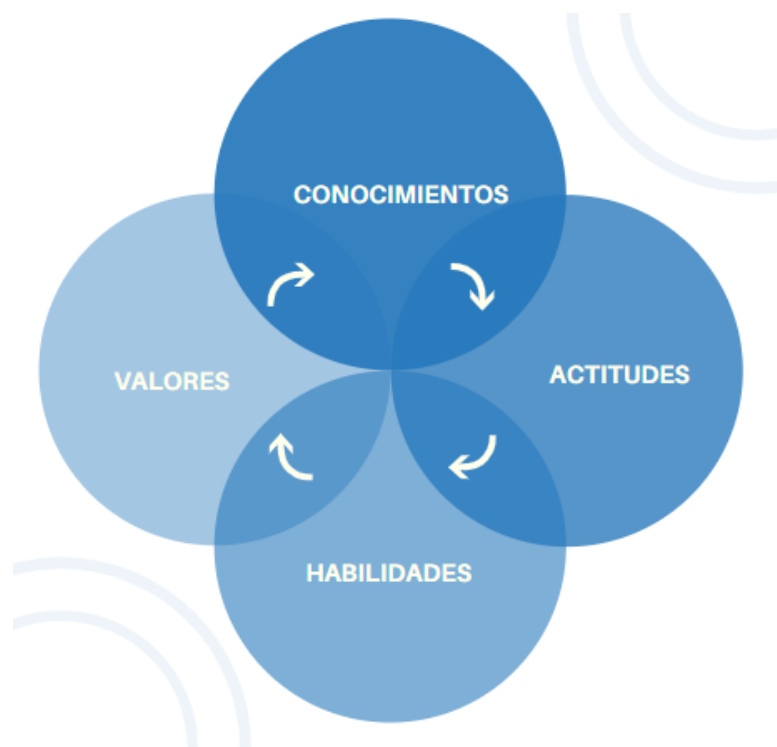


*Fuente:* Elaboración propia 2020.

Al momento de brindar una retroalimentación el objetivo es crear planes de mejora según los aspectos que se necesite desarrollar.

Las áreas de oportunidad pueden estar identificadas 4 elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores; cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista disposición del colaborador y apoyo del jefe inmediato. Si una persona no sabe, se le debe de enseñar; si no puede, se le debe de entrenar; pero si no quiere es difícil de cambiar y desarrollar esos puntos de mejora.

**Figura 3: áreas de oportunidad.**



*Fuente:* Elaboración propia 2020.

Por lo que la evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

### **3.12. Como abordar los problemas de la evaluación con escalas de estimación:**

Casi todos los empleados siguen dependiendo de las escalas de estimación para evaluar el desempeño, pero estas están sujetas en especial a varios problemas de evaluación. En concreto, cinco problemas básicos pueden socavar a los instrumentos de evaluación como las gráficas de estimación son: normas poco claras, el efecto del halo, la tendencia central, la indulgencia o rigor, y el sesgo.

### **3.12.1 Normas poco claras:**

Dessler (2011) “Escala de evaluación que es demasiado abierta en la interpretación; en cambio incluye frases descriptivas que definen cada característica y lo que quiere decir normas como bueno o insuficiente” Este caso se da cuando la calificación del parámetro a evaluar parece objetiva, sin embargo, produce una evaluación aparentemente injusta debido a la ambigüedad de la evaluación. Por ejemplo, lo que para un supervisor sea un desempeño bueno, para otro es malo. Todo esto es debido por la falta de incluir frases descriptivas que definan las características a evaluar

### **3.12.2 Efecto halo:**

Dessler (2011) “En la evaluación de desempeño, el problema que se presenta cuando la calificación que obtiene un subordinado de un supervisor en una característica sesga las calificaciones de esa persona sobre otras características” lo anterior nos indica, que en ocasiones el evaluador no asigna una calificación positiva cuando el evaluado se lleva bien con los demás, sino que se le da una calificación negativa porque para el evaluador esa persona es poco amistosa. El hecho de ser consciente de este problema permite evitar, este comportamiento.

### **3.12.3 Tendencia central:**

Dessler (2011) “Tendencia a calificar a todos los empleados de una misma manera tal y como calificarlos a todos en promedio” Este problema ocurre cuando, el supervisor evita los puntajes más altos y/o más bajos en una escala de calificación, por ejemplo, si la escala va de 1 a 7, el supervisor evita dar puntajes de 1 a 2 y de 6 a 7.

#### **3.12.4 Rigor o indulgencia:**

Dessler (2011) “El problema que se presenta cuando el supervisor tiende a estimar a todos los subordinados con las calificaciones altas o bajas” Es lo opuesto al problema de tendencia central, aquí los supervisores san calificaciones altas o bajas, teniendo en cuenta el ejemplo anterior, esas calificaciones se encontrarían de 1 a 2 o de 6 a 7. Lo bueno de esto, es que permite al supervisor diferenciar a los empleados de alto desempeño de los que tienen uno deficiente.

#### **3.13 Sugerencias para mejorar la evaluación de desempeño:**

Para evitar la indulgencia positiva, el sesgo negativo y el error de halo y el favoritismo inconstante por parte del evaluador al respecto Robbins y Judge (2013) indica que: “algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan.” (p.600).

Si bien es cierto no existe un proceso que garantice que las evaluaciones de desempeño sean exactas existen algunas sugerencias que ayudaran a que el proceso sea objetivo.

##### **3.13.1 Uso de Múltiples evaluadores:**

A medida que aumenta el número de evaluadores, aumenta la posibilidad de recopilar información más precisa. Si el error de calificación tiende a seguir una curva normal, un aumento en el número de evaluadores hará que la mayoría de las personas se inclinen por el promedio.

Si un empleado tiene 10 supervisores y 9 de ellos lo clasifican como excelente y 1 como pobre, la última clasificación se puede eliminar con seguridad. Por lo tanto, al trasladar a los empleados dentro de la organización a múltiples evaluaciones o contratar múltiples evaluadores, aumenta la probabilidad de evaluaciones más efectivas y confiables.

### **3.13.2 Evaluación selectiva:**

Los evaluadores deben de evaluar solo las áreas de las cuales tengan conocimiento y experiencia.

Por tanto, en general los evaluadores deben estar tan cerca como sea posible, en términos de nivel organizacional, al individuo que evalúan. A la inversa, entre más niveles separen al evaluador de la persona que se califica, menos oportunidad tiene aquél de observar el comportamiento de ésta, por lo que no es sorprendente que haya más posibilidades de cometer errores.

### **3.13.3 Capacitación de evaluadores:**

Si no puede encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Hay muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores hace que actúen con más eficacia.

Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan después de dedicar tiempo a una capacitación de los evaluadores.

### **3.13.4 Dar a los empleados el proceso debido:**

Se debe de eliminar la percepción de los empleados que las evaluaciones de manejan de forma injusta, para ello se aplica un proceso debido, mismo que debe tener tres características; 1) Los colaboradores reciben una notificación indicando lo que se espera de ellos, 2) Evidencias relevantes que puedan afectar aun colaborado, se ventilan en una audiencia justa en la que los afectados responden, 3) La decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

## **4. Metodología**

### **4.1 Definición y delimitación del problema**

La empresa financiera que se consideró para llevar a cabo el trabajo de investigación, la cual posee 20 años de existencia en el mercado de leasing en Guatemala, todavía no cuenta diversos procesos para la gestión de Recursos Humanos entre ellos un sistema de evaluación de desempeño definido y estructurado. Esto influye en el rendimiento laboral derivado a que han desatendido las necesidades y fortalezas de los colaboradores. Alles (2017) afirma “La Evaluación del desempeño es una herramienta que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, su diseño responde a las buenas prácticas, podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores en su desempeño cotidiano” (p.27).

La empresa objeto de estudio actualmente no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño establecido, generando así incertidumbre sobre la calidad del trabajo realizado ya que no se cuenta con un proceso de retroalimentación.

### **4.2 Especificación del problema**

Los colaboradores de la empresa objeto de estudio, no cuentan con un sistema de medición de su desempeño, situación que preocupa a la administración de recursos humanos debido a que no conoce las áreas de oportunidad y fortalezas que puedan tener los colaboradores en sus áreas de trabajo, dado esto surge la siguiente pregunta ¿Es necesario implementar un sistema de evaluación para medir el desempeño de jefes a sub-alternos?

### **4.3 Delimitación del problema**

La empresa objeto de estudio es una compañía financiera que se encuentra ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala; dicho

estudio se llevó a cabo a partir del segundo trimestre del 2020, se aplicó a un nivel jerárquico gerencial y administrativo.

#### 4.4 Unidad de análisis

La compañía financiera objeto de estudio, proporcionó los siguientes datos del universo de colaboradores con los que cuenta, puntualizando que su planilla de salarios a la fecha que se realizó el trabajo de campo cuenta con 187 colaboradores. (Tabla 1).

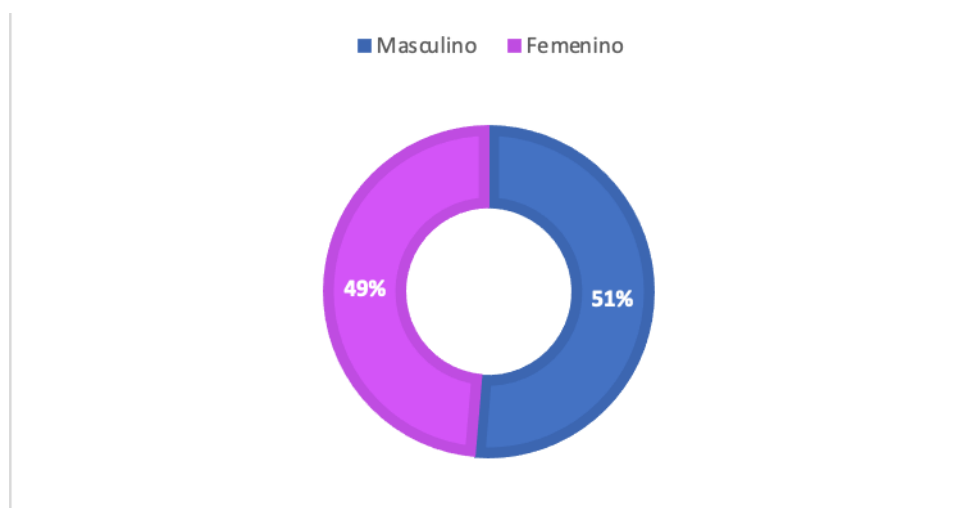
Los cuales se dividen en 96 de género masculino y 91 de género femenino a su vez se presentan los porcentajes correspondientes según el género.

**Tabla 1**  
**Colaboradores por Género**

<b>Genero</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	96	51%
<b>Femenino</b>	91	49%
<b>Total</b>	187	100%

*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos brindados por la empresa objeto de estudio.

**Gráfica 1**  
**Distribución por Género**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos brindados por la empresa objeto de estudio.

En relación con los datos obtenidos por parte del departamento de Recursos Humanos de la unidad objeto de estudio, se determinó que del total de empleados el 51% es de género masculino y 49% género femenino. Esto indica que la empresa mantiene una equidad de género en cuanto a la población que forma parte de la organización.

En relación con la **antigüedad laboral** de sus colaboradores se obtuvo:

**Tabla 2**  
**Antigüedad Laboral**

Antigüedad	No. Empleados	Porcentaje
0 m a 11 meses	29	16%
de 1 a 2.9 años	73	39%
de 3 a 4.9 años	29	16%
de 5 a 9.9 años	39	21%
de 10 a 14.9 años	12	6%
de 15 a 20 años	5	2%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos brindados por la empresa objeto de estudio.

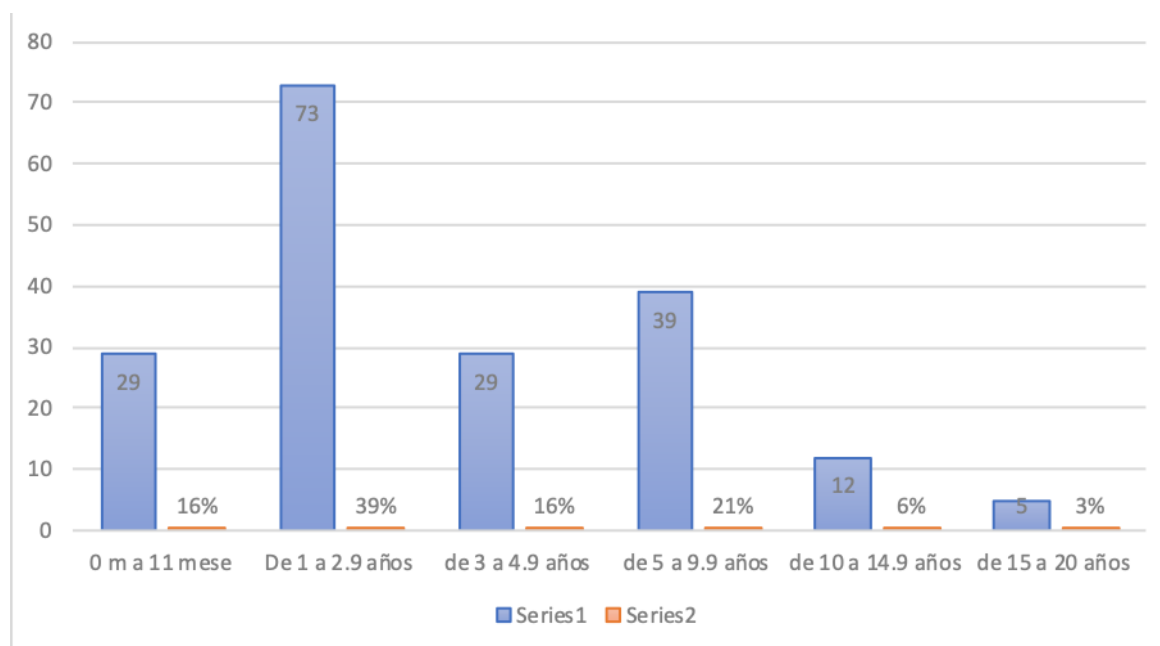


De los 187 colaboradores 29 tienen una antigüedad de un rango de 0m a 11 meses, 73 de 1 a 2.9 años, 29 de 3 a 4.9 años, 39 de 5 a 9.9 años, 12 de 10 a 14.9 años y 5 de 15 a 20 años.

El porcentaje más alto es de 39% que hace referencia al rango de antigüedad de 1 a 2.9 años de laborar en la empresa, esto nos indica que existe rotación significativa de colaboradores.

En la siguiente gráfica se distribuye los datos indicados anteriormente

**Gráfica 2**  
**Antigüedad Laboral**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos brindados por la empresa objeto de estudio.

Del total de empleados se estableció que el 16% tienen entre 0 a 11 meses de antigüedad en la organización, 39% de 1 a 2.9 años, 16% de 3 a 4.9 años, 21% de 5 a 9.9 años, 6% de 10 a 14.9 años y 3% de 15 a 20 años.

En la gráfica nos muestra que la empresa tiene su mayor tendencia en los colaboradores que no tienen más de tres años, por lo que la empresa objeto de estudio debería indagar más sobre el tema, podrían hacerlo a través de un

cuestionario de salida y verificar porque los colaboradores optan por irse de la organización.

#### 4.4.1 Determinación de la muestra

En base a la información obtenida, se realizaron los cálculos estadísticos necesarios para determinar el tamaño de la muestra, los utilizados son los siguientes:

**Tabla 3**  
**Determinación de la Muestra**

Descripción	Valor
<b>Población</b>	187 colaboradores
<b>Desviación Estándar</b>	5%
<b>Error de Muestreo</b>	1%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%

Luego de los cálculos respectivos se determinó que la muestra debe de ser de 64 colaboradores, el porcentaje de confiabilidad es del 95% la cual es bastante aceptable para la toma de decisiones y estrategias en la evaluación de desempeño, esto se realizó por medio de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Los colaboradores elegidos para las pruebas fueron seleccionados de forma aleatoria para conocer su percepción respecto al tema de investigación.

**Tabla 4**  
**Determinación de la Muestra por departamento**

Departamento	No. de empleados
Sistemas	4
Seguros	4
Riesgos	4
Ventas	22
Mercadeo	3
Procesos	2
Finanzas	6
Jurídico	4
Recursos Humanos	3
Operaciones	12

*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos brindados por la empresa objeto de estudio.

## 4.5 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general, así como los objetivos específicos para el presente trabajo de graduación.

### 4.5.1 General

Elaborar un sistema de evaluación del desempeño acorde a las características, requerimientos y necesidades de la compañía.

### 4.5.2 Específicos

1. Identificar si existe un sistema de evaluación de desempeño al personal de la empresa objeto de estudio.
2. Determinar los elementos que debe de contener una evaluación de desempeño 90 grados.
3. Diseñar una herramienta de medición de desempeño según las necesidades identificadas.

#### 4.6 Métodos, técnicas e instrumentos

La evaluación constante de los equipos de trabajo es una actividad muy importante para estar al tanto del desempeño de los colaboradores, lo cual permite tener un mejor control y garantizar el éxito de la organización, por lo que la metodología 90° aporta datos relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales.

Se utilizó el método exploratorio, para definir conceptos y priorizar los puntos de vista de los colaboradores, para fundamentar en el conocimiento previo que se tiene del tema y a partir de esto encontrar una solución a la problemática planteada.

La metodología utilizada estuvo conformada por cuatro fases, para así garantizar la confidencialidad y efectividad, las cuales se describen a continuación:

1. **Fase I: Preparación:** Durante esta fase se definieron los aspectos básicos, diseño del cuestionario con los criterios que requiere la organización, planificación del tiempo, responsabilidad, esta fase fue fundamental para minimizar riesgos en la ejecución y contar con resultados certeros.

Para la realización aplicación de esta metodología y de acuerdo con lo que se requiere se trabajó lo siguiente:

- Encuesta: La cual se encuentra conformada por un conjunto de preguntas categorizadas y orientadas al desempeño laboral, que permitió realizar la investigación de campo con el fin de recabar información sobre aspectos específicos de la evaluación del desempeño que orientó la implantación de la evaluación 90° en la unidad de análisis; dicho cuestionario fue realizado en línea por medio de Google forms.
- Entrevista: Fue utilizada para recopilar datos relacionados a los problemas que presenta la unidad de análisis referente a la evaluación del desempeño para conocer el contexto adecuadamente que ayudo a

- la implantación del sistema de evaluación de desempeño, para esto se entrevistó a gerentes y jefes de los diferentes departamentos de la organización.
- **Observación:** Se realizó en las instalaciones de la unidad de análisis para determinar la autenticidad de la información obtenida. Por medio de esta técnica se tomó información y se registró para luego compararla y analizar las posibles variaciones.
2. **Fase II: Comunicar al equipo de trabajo:** En esta fase se trabajó juntamente con recursos humanos, la campaña de sensibilización de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de obtener información verídica.
  3. **Fase III: Recolección y análisis de datos:** En esta fase se procedió a realizar la encuesta a los colaboradores, con la información obtenida se sintetizó para obtener datos y analizar resultados.
  4. **Fase IV: Retroalimentación:** Después de analizar los resultados, fueron transferidos a jefes y gerentes para que lo puedan decidir y tomar acciones que se encuentren alineadas a la cultura, al recurso humano y a cada una de las áreas para un crecimiento de la organización.

Conocer el rendimiento del equipo de colaboradores, es relevante para la gestión de recursos humanos, debido a que en la compañía financiera no se cuenta con un sistema estandarizado de evaluación de desempeño, es necesario empezar con la de 90 grados hasta llegar paulatinamente a un sistema más robusto por ejemplo el de 360 grados, que le permita a Recursos Humanos diseñar un sistema a largo plazo de gestión de cambio que sean secuenciales y efectivos.

## 5. Análisis y Discusión de Resultados

Este apartado presenta los resultados del proceso de investigación realizados en la compañía financiera con la finalidad de contar con información que permita realizar una estrategia a la medida, de acuerdo con lo que necesita la institución para mitigar los inconvenientes derivados de la inexistencia de un sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del presente estudio, se utilizaron como instrumentos de investigación, una encuesta la cual fue utilizada para recabar información desde perspectiva de los sub- alternos y la entrevista para contrastar la percepción de los jefes en relación con el sistema de evaluación de desempeño. Dada la pandemia de Covid-19, se realizó a través del correo institucional, por medio de la herramienta de Google Forms.

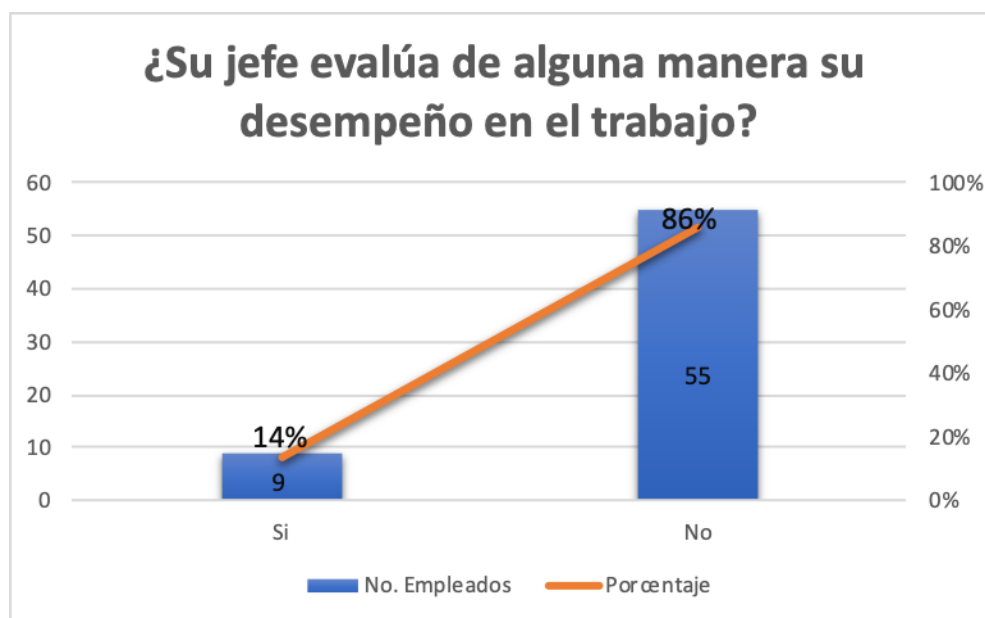
La encuesta consta de diez preguntas orientadas al desempeño laboral la cual se aplicó a los colaboradores y la entrevista especializada aplicada a jefes y gerentes con la finalidad de obtener más información de cómo evalúan el desempeño, así como cuál es la forma de evaluar más apta para la compañía de acuerdo con el criterio de los entrevistados.

A continuación, se describirán los hallazgos encontrados en la unidad de análisis, así como una exposición detallada de lo visto en la presente investigación, esto posterior a la aplicación de instrumentos desarrollados específicamente para este estudio y su posterior análisis e interpretación de resultados.

Por lo tanto, se describen los hallazgos de la **encuesta a los colaboradores**.

### 1. ¿Su jefe evalúa de alguna manera su desempeño en el trabajo?

**Gráfica 3**  
**Evaluación**



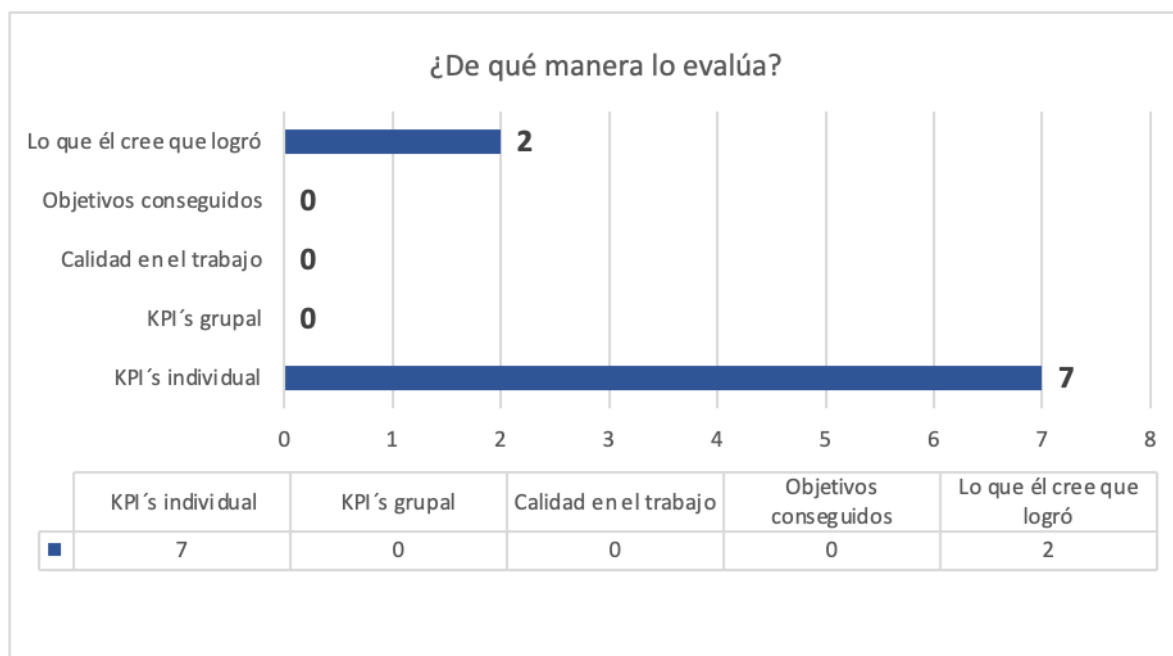
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

Según los datos evidenciados en la gráfica anterior se muestra que el 86% de los colaboradores consideran que su trabajo no es evaluado por su superior inmediato, esto indica que según la percepción de los colaboradores de la compañía financiera no existe un sistema de evaluación por parte de los líderes organizacionales, por otra parte, un 14% respondió que son evaluados de alguna manera.

Estos resultados difieren de la recomendación de Alles (2017) quien considera “La evaluación de desempeño es un derecho del colaborador” (p.51). si bien es cierto evalúan de forma empírica el trabajo es necesario que el colaborador sepa la forma en que se le está evaluando para que conozca que se espera de él y cuál es su rol dentro de la organización. Los resultados anteriores manifiestan la necesidad de que exista comunicación entre jefe-subordinado respecto al desempeño.

Con base a la pregunta anterior, a los que respondieron que si se evalúa su desempeño de alguna manera se les pidió que especificaran como.

**Gráfica 4**  
**Forma en que evalúan**



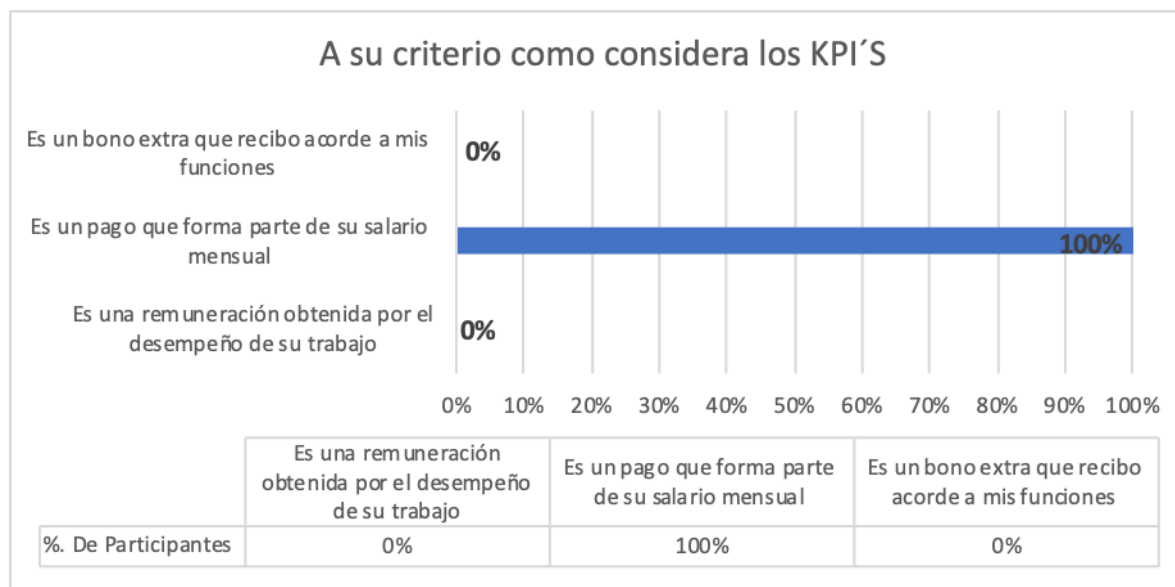
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

Según la información obtenida por medio de esta gráfica se puede inferir que un 2 de los colaboradores encuestados, indican que son evaluados con lo que se cree que lograron y 7 expresan que se les evalúa por medio de KPIS individuales.



¿A su criterio como considera los KPI'S?

**Gráfica 5**  
**KPI'S**

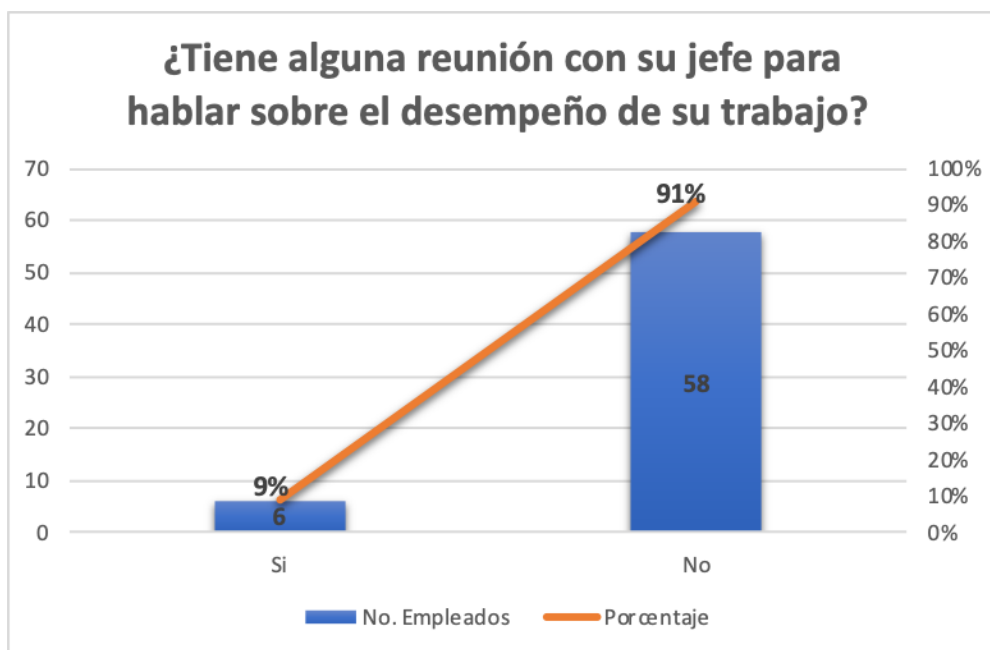


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

El 100% de los colaboradores manifestaron que para ellos los KPI'S son un pago que forma parte de su salario mensual, lo que evidencia que no lo ven como una evaluación de desempeño. Dado esto se confirma que no tienen un sistema adecuado que mida de forma sistemática a los colaboradores de la compañía financiera.

3. ¿Tiene alguna reunión con su jefe para hablar sobre el desempeño de su trabajo?

**Gráfica 6**  
**Retroalimentación**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

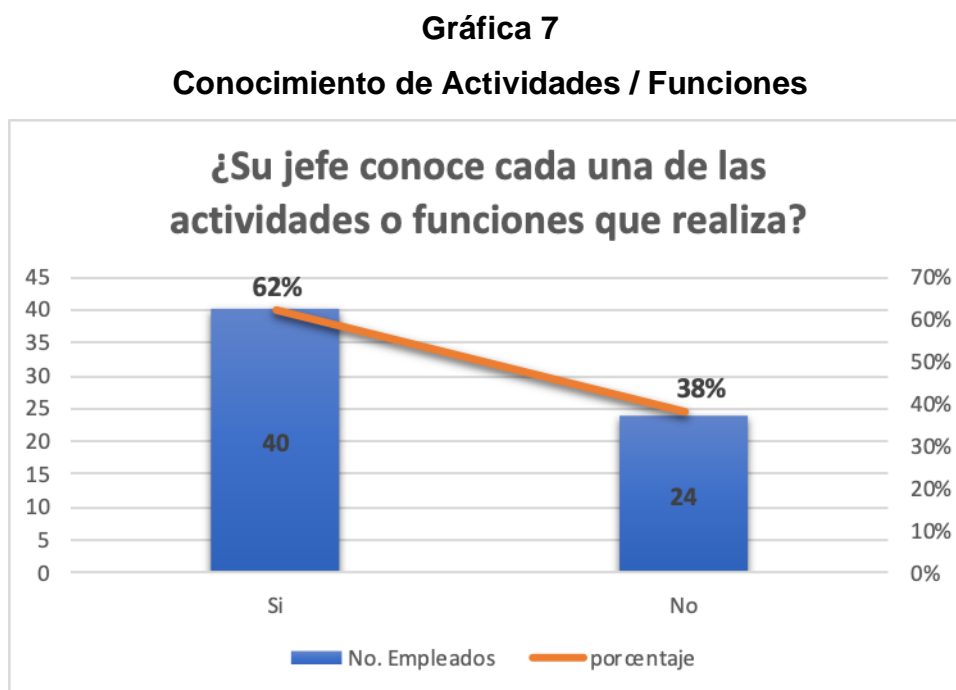
La gráfica muestra que el 91% de los colaboradores no tienen reuniones con su jefe inmediato para hablar sobre su desempeño laboral. Esto denota que la cultura organizacional de la empresa no permite comunicar la situación real de cada colaborador en su puesto de trabajo.

De manera que se inferirá que existe una oportunidad de fortalecer la comunicación, ejecución de las funciones y reuniones. Es aquí en donde la evaluación de desempeño, se vuelve un proceso de mejora continua.

Sin embargo, un 9% de los encuestados indicó que si tienen al menos una reunión para conversar sobre su desempeño. Alles (2017) indica que el colaborador “Espera que le digan cómo está haciendo las cosas como que le indiquen cómo mejorar y, de un modo u otro, tener una idea de cuál podrá ser su futuro en esa organización” (p.51).

La ausencia de la retroalimentación incrementa el margen de error en las funciones que realizan los colaboradores o conocer si van por la ruta adecuada.

4. ¿Su jefe conoce cada una de las actividades o funciones que realiza?



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

Según la información obtenida por medio de esta gráfica se puede inferir que un 62% de los colaboradores encuestados, tienen conocimiento de que sus jefes saben cuáles son las funciones o actividades que se realizan en los puestos de trabajo, si bien es cierto, este indicador se encuentra arriba de la media; se evidencia que un 38% de los colaboradores indican que sus jefes desconocen las actividades o funciones que realizan.

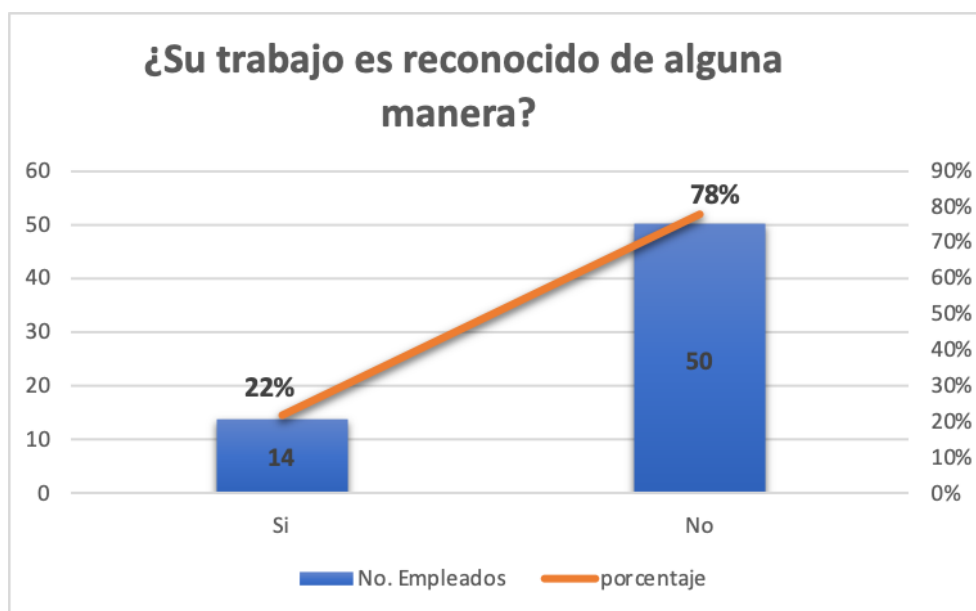
León S. & Jiménez V (2015) afirman que:

“Las funciones laborales al considerarse la base para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa productiva es vital que se necesite un proceso para la realización de tareas basado en una guía física que permita visualizar diariamente el orden secuencial de las labores”. (p56)

El desconocimiento de las funciones puede impactar en el cumplimiento de los objetivos de la organización y por esto el rol e involucramiento de los jefes es fundamental para conocer las atribuciones que realizan su equipo de trabajo, esto es clave para que cumplir los objetivos de la organización, lograr satisfacción, mejorar el comportamiento y realizar las respectivas correcciones.

5. ¿Su trabajo es reconocido de alguna manera?

**Gráfica 8**  
**Reconocimiento**



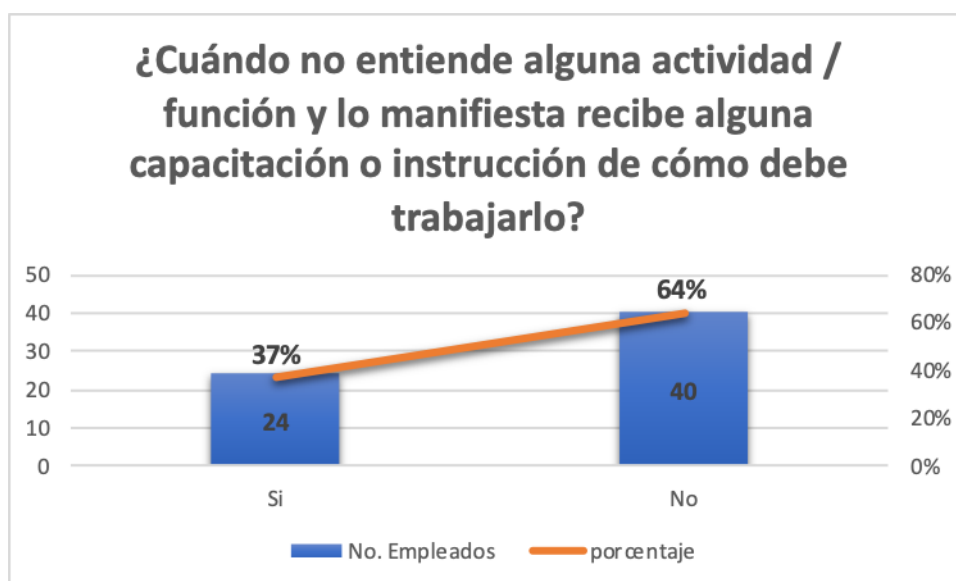
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

El 78% de los colaboradores expresaron que su trabajo no es reconocido, de manera que no cuentan con factores motivacionales que incrementen su productividad, en las funciones que realizan, sin embargo, un 22% que respondió que sí; reconocen su trabajo en la organización. Dado que es un porcentaje mayor el que no tiene este reconocimiento, es fundamental empezar a accionar para fortalecer dicha oportunidad identificada en el área de reconocimiento a los colaboradores. Debido a que gestionar equipos de alto rendimiento, enfocados y

comprometidos tienen un impacto positivo en desarrollo de los colaboradores y la organización.

6. ¿Cuándo no entiende alguna actividad / función y lo manifiesta recibe alguna capacitación o instrucción de cómo debe trabajarlo?

**Gráfica 9**  
**Inducción**

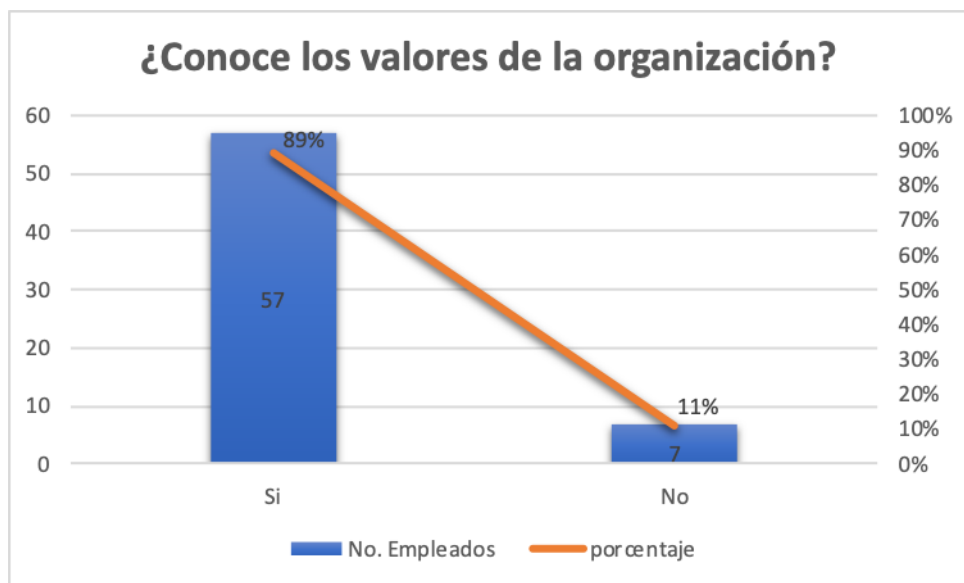


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

Como se indicaba anteriormente el 63% de los colaboradores expresaron que cuando no entienden una actividad o función no reciben capacitación o instrucción para realizar o resolver las dudas o consultas que se tengan en el trabajo, la evaluación del desempeño permite tener visibilidad de que personal necesita capacitación o formación, para contar con la transferencia adecuada y no atrasar procesos o incumplimiento de objetivos. Por otro lado, continuar con el desarrollo y estabilidad de los profesionales en la organización para tener un personal altamente comprometido y capacitado. Bermudéz R & Héctor L. (2011) afirma que: “el bienestar de los trabajadores para lograr su alto rendimiento, su fidelidad y su permanencia en la empresa.” (P117)

## 7. ¿Conoce los valores de la organización?

**Gráfica 10**  
**Valores**



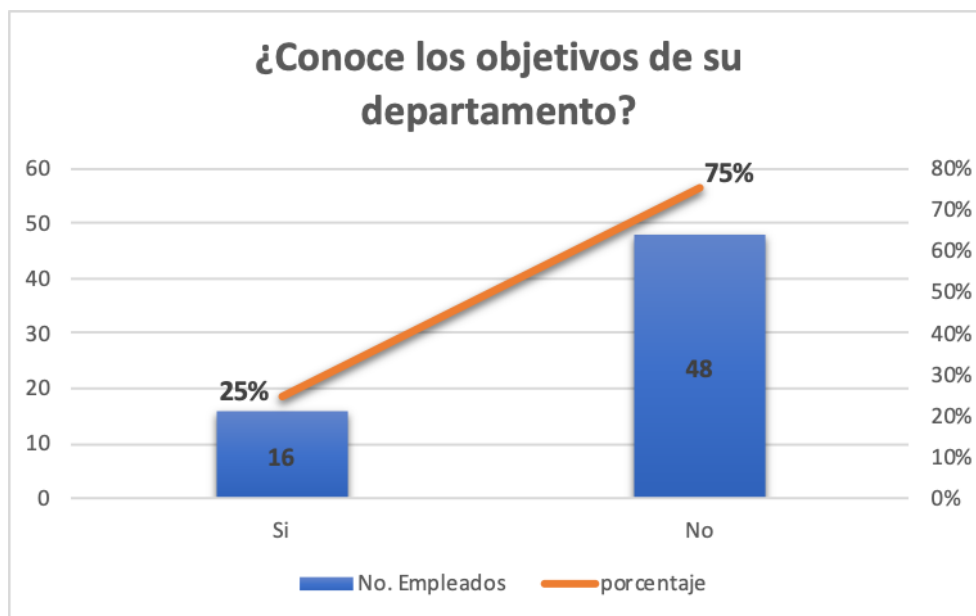
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

La filosofía organizacional y el cumplimiento de ella por parte de quienes la integran es indispensable para que los colaboradores se encuentren fidelizados con los objetivos de la empresa, por lo que la gráfica indica que la compañía fortalece sus valores ya que el 89% de los colaboradores respondieron que sí conocen los valores de la organización, la promoción y mantenimiento de los mismo permiten ponerlos en práctica, divulgarlos y socializarlos. La gráfica también nos muestra que el 11% aún no los conocen, pueden influir varios factores entre ellos personal de reciente ingreso, falta de involucramiento por parte del jefe, entre otros, sin embargo, los resultados reflejan que la compañía, está trabajando en transmitir los valores de la empresa.

## 8. ¿Conoce los objetivos de su departamento?

Gráfica 11

## Objetivos



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

El 75% de la muestra expresó que no conoce los objetivos de su departamento, situación que pone en riesgo la operación de cada área de la empresa, por lo que se puede inferir que la mayoría de los colaboradores no trabajan según los objetivos asociados a sus funciones.

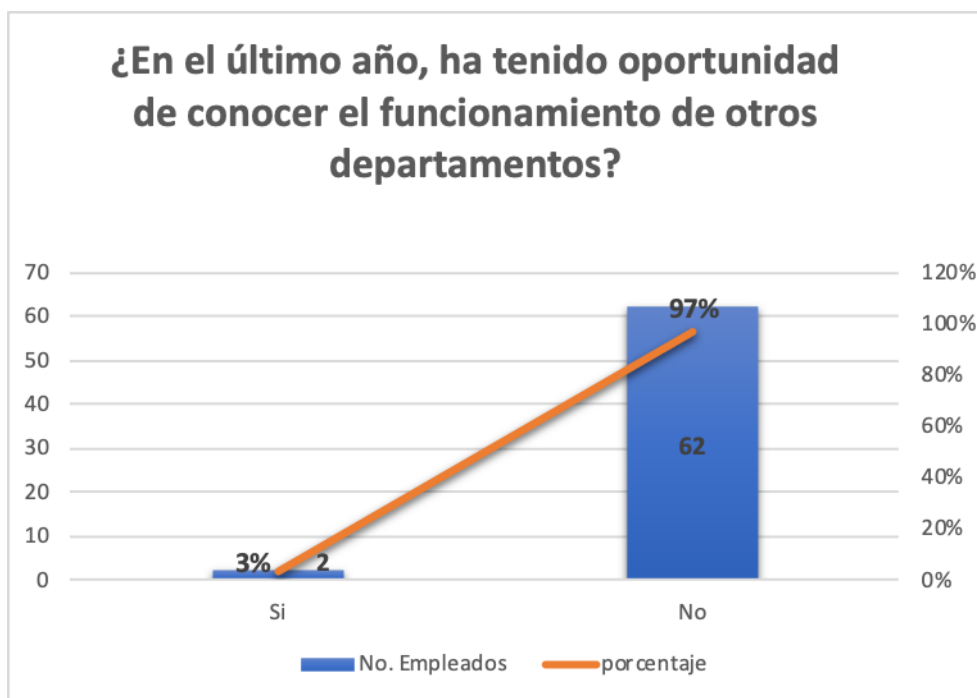
Hidalgo (2011) indica que “Administrar objetivos permite comunicar valores y direccionar el trabajo, brindar a todos (líderes y colaboradores) criterios de evaluación y autoevaluación del desempeño, e instalar una dinámica de asociación de espíritu pragmático y, por lo tanto, flexible”. (p224)

Por lo que se debe de fortalecer la comunicación mediante un programa de divulgación y medición de objetivos. A su vez es fundamental implementar una metodología que incluya que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado.

9. ¿En el último año, ha tenido oportunidad de conocer el funcionamiento de otros departamentos?

**Gráfica 12**

**Conocimiento de funciones de otros departamentos**



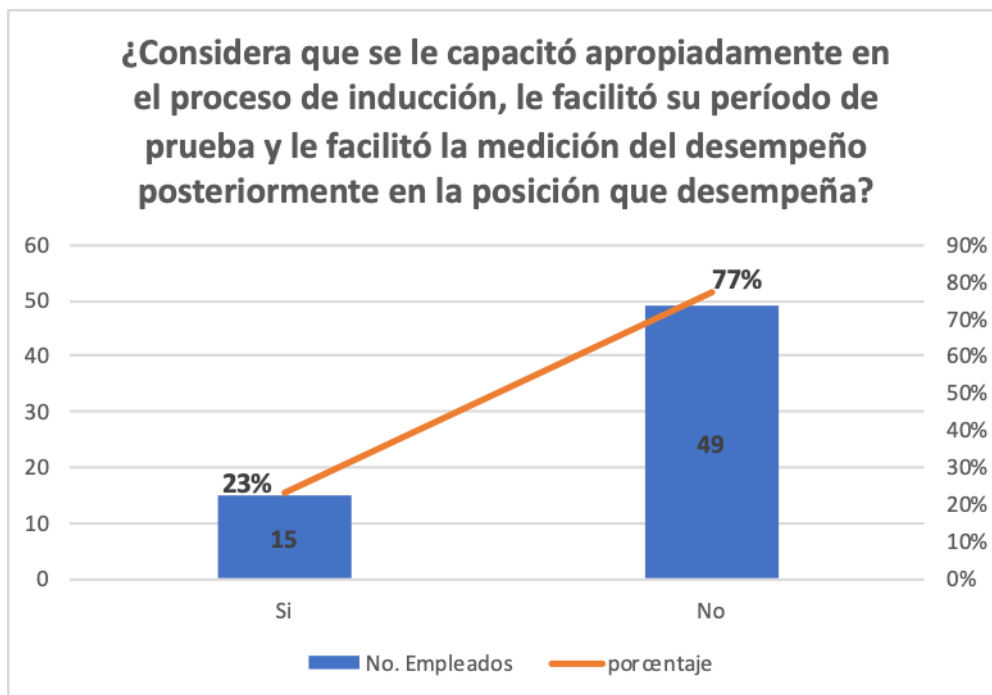
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

La gráfica representa que solo el 3% de la muestra a tenido la oportunidad de adquirir conocimientos sobre el funcionamiento de otros departamentos, esto es importante verificarlo ya que al tener un 97% no ha tenido dicha oportunidad, podría ser que cada departamento trabaja de forma aislada, por consiguiente no existe una unidad en los grupos de trabajo, esto puede frenar el deseo y desarrollo de otras habilidades de algunos colaboradores dentro de la organización, por otro lado puedan buscar oportunidades fuera de la empresa, impactando en el índice de rotación.



10. ¿Considera que se le capacitó apropiadamente en el proceso de inducción, le facilitó su período de prueba y le facilitó la medición del desempeño posteriormente en la posición que desempeña?

**Gráfica 13**  
**Capacitación Para el Puesto**

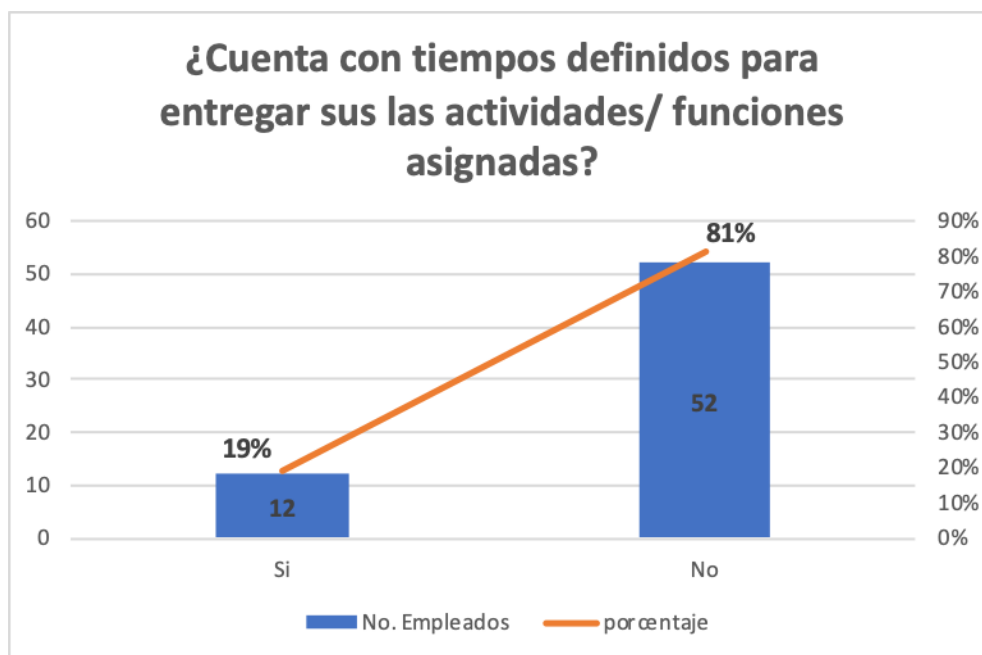


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

El 77% de los colaboradores indicaron que no reciben una inducción y seguimiento apropiado para la posición que desempeñan y el 23% consideran que sí se le brinda inducción, seguimiento, esto manifiesta una discrepancia entre lo que indica la mayoría vrs. la minoría de colaboradores, como consecuencia puede hacer más prologando la curva del aprendizaje, mayor incidencia de errores y poca estandarización en procesos.

11. ¿Cuenta con tiempos definidos para entregar sus las actividades/ funciones asignadas?

**Gráfica 14**  
**Tiempo para tareas**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Los jefes de área al desconocer las actividades/ funciones que ejecutan sus colaboradores provocan que asignen tareas sin control alguno, de manera que la al realizarlas puede presentarse mayor inversión de tiempo y poca certeza de la información y uso adecuado del procedimiento. El 81% del personal que comenta que no cuenta con el tiempo suficiente para realizar las tareas asignadas, lo cual puede derivar errores de gestión, descontrol de procesos y otros derivados a la falta de tiempo para realizarlos.

Se puede concluir que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño ayudará a medir de forma cualitativa y cuantitativa el grado de eficiencia de los colaboradores en las funciones y responsabilidades que realizan en el puesto de trabajo.

Según la muestra de colaboradores un 75% no conocen los objetivos estratégicos de manera que es necesario que los colaboradores conozcan el plan estratégico para que puedan tener metas claras y así poder obtener un desempeño efectivo, que es esperado para cualquier organización, deben de tomar en cuenta que para el éxito en las funciones laborales es necesario que puedan medir el desempeño acompañándolo por una retroalimentación efectiva.

Es primordial, que el colaborador conozca de forma clara las expectativas de desempeño laboral, que le proporcionen oportunidades de aprendizaje para su crecimiento profesional.

Según los datos indicados con anterioridad brindan cifras y estadísticas que evidencian la necesidad de la implantación de un sistema que cumpla las necesidades de la empresa.

### **Entrevista a Jefes y Gerentes:**

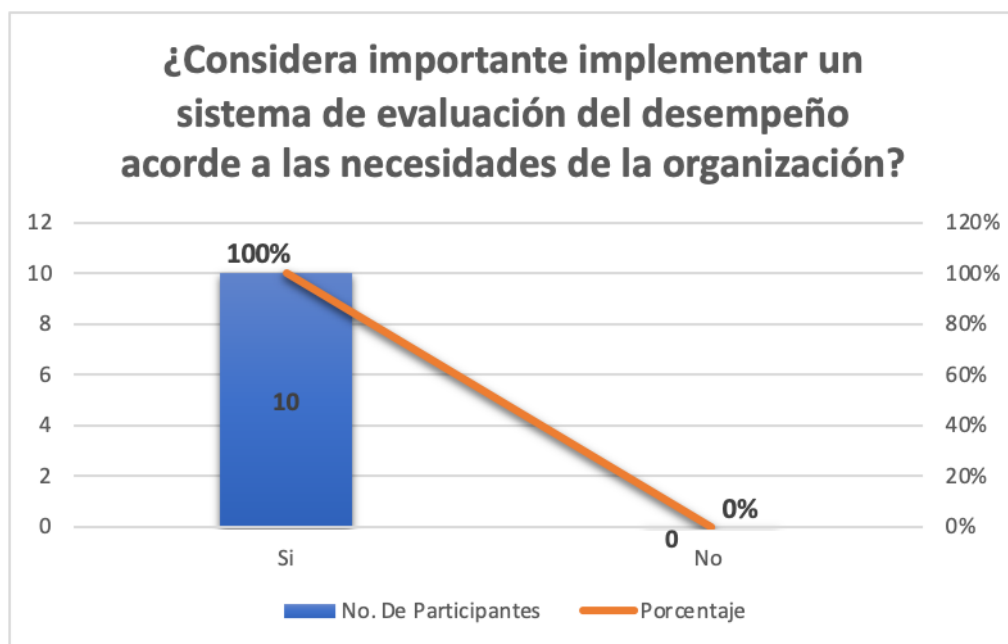
Con la finalidad recabar la mayor información que pueda ser útil para determinar qué factores son importantes para elaborar una evaluación de desempeño apropiada y acorde a las necesidades de la organización, se decidió llevar a cabo una **entrevista individual** por medio de la herramienta de videoconferencia, para trabajar dicha información se convocó con Jefes y Gerentes.

A continuación, se describirán los hallazgos encontrados de la unidad de análisis desglosado en una serie de ítems:

1. ¿Considera importante implementar un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la organización?

**Gráfica 15**

**Importancia de la evaluación de desempeño**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

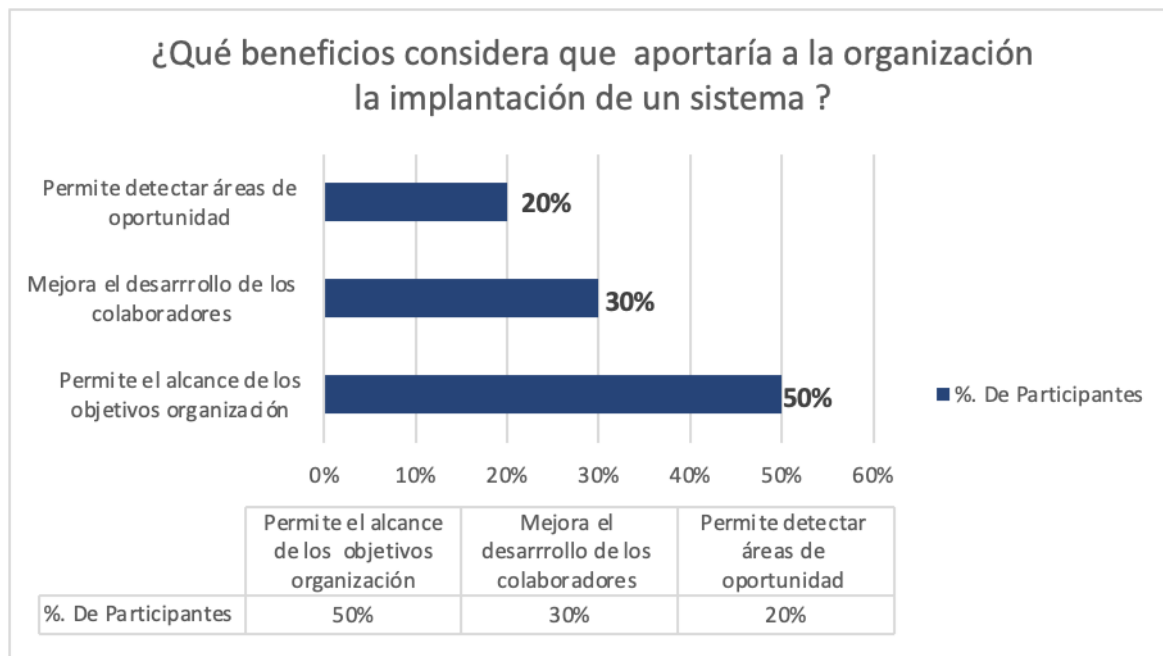
De los diez participantes en la entrevista todos coinciden en que es importante implementar un proceso de evaluación de desempeño con las características particulares de la organización.

Por medio de la evaluación de desempeño los gerentes y jefes podrán evaluar de forma sistemática y periódica, la eficacia con que los colaboradores realizan sus tareas.

Por consiguiente, se preguntó cuales qué beneficios consideran que aportaría a la organización dicho sistema según su relevancia.

Gráfica 16

## Beneficios de un sistema de evaluación de desempeño



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

En la gráfica 15 podemos observar que 5 de los 10 participantes consideran que una evaluación de desempeño puede permitir el alcance de los objetivos organizacionales, 3 manifestaron que la evaluación mejora el desarrollo de los colaboradores y 2 que permite detectar áreas de oportunidad. Dado esto se puede inferir que es necesario tener una evaluación de desempeño.

Gan F. & Triginé J. (2012) indican:

“La evolución de desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática” “fundamentalmente se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en relación exclusivamente con su puesto de trabajo en relación con el periodo evaluado”. (p194)

## 2. ¿Actualmente tiene alguna forma de medir el desempeño en la organización?

**Gráfica 17**  
**Medición del desempeño**



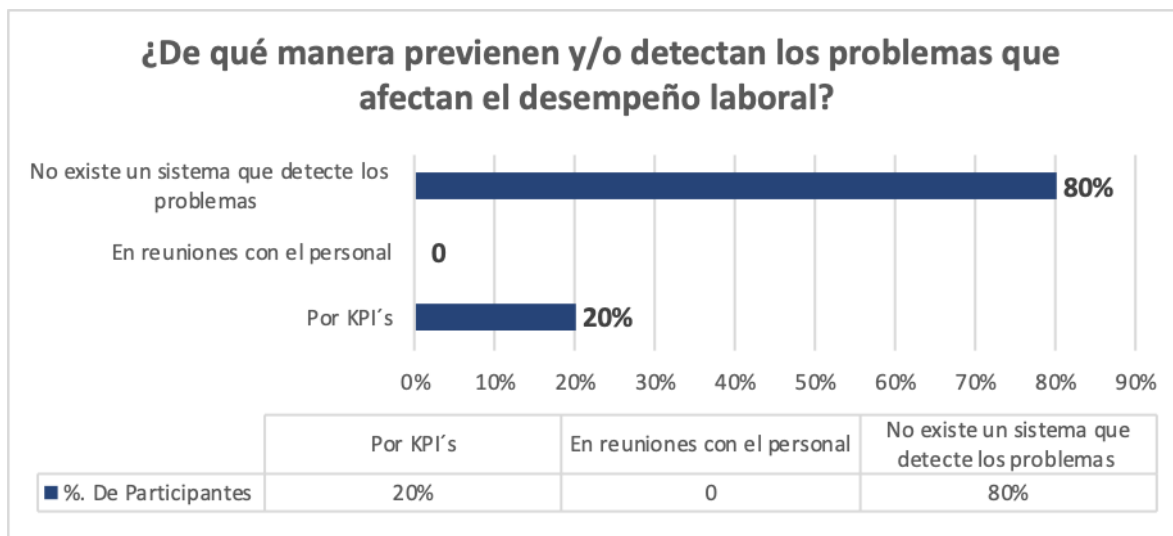
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Se les preguntó a los participantes cómo miden la actualmente el desempeño en la organización a lo que el 20% respondieron a través de objetivos conseguidos, 20% a calidad en el trabajo y 60% a través de KPI's individuales. La gráfica demuestra que existen KPI's, sin embargo, no es algo que se encuentre integrado para toda la organización debido que es aplicada solo a algunos puestos de la organización.

3. ¿De qué manera previenen y/o detectan los problemas que afectan el desempeño laboral?

**Gráfica 18**

**Problemas con relación al desempeño laboral**



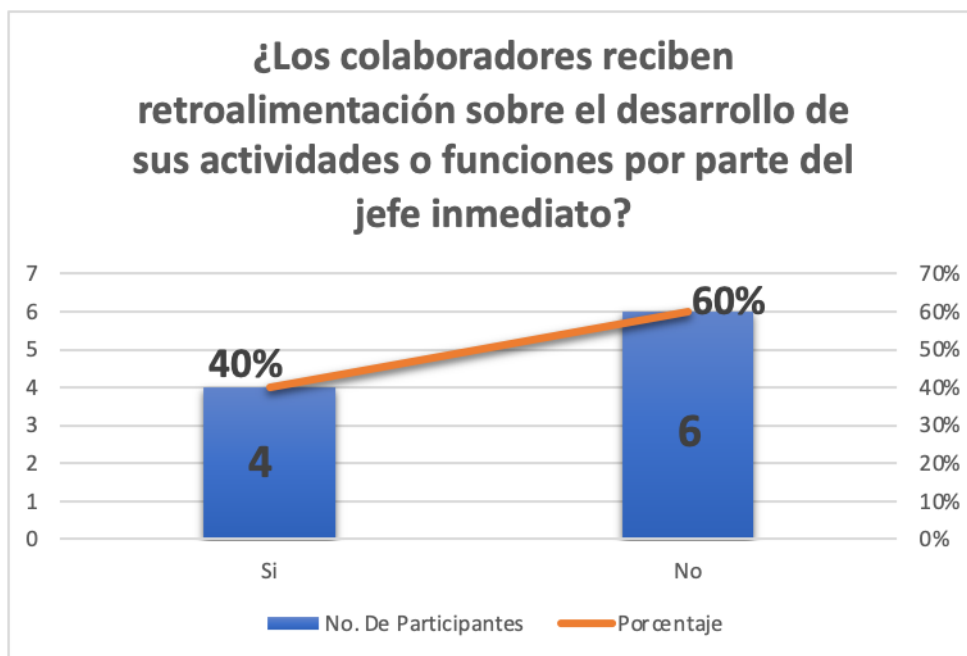
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

En la empresa objeto de estudio 8 de los participantes expresaron que no existe una manera de detectar los problemas dentro de la organización de forma preventiva o reactiva, esta inexistencia puede impactar en la productividad ya que cuando las personas no se sienten cómodas en su ambiente laboral tienden a desmotivarse, puede darse también pérdida de confianza en sus compañeros, hacia la organización y puede conllevar a que el personal se empiecen a sentir atraído por en buscar una oportunidad profesional fuera de la empresa.

4. ¿Los colaboradores reciben retroalimentación sobre el desarrollo de sus actividades o funciones por parte del jefe inmediato?

**Gráfica 19**

**Retroalimentación sobre el desarrollo de actividades**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

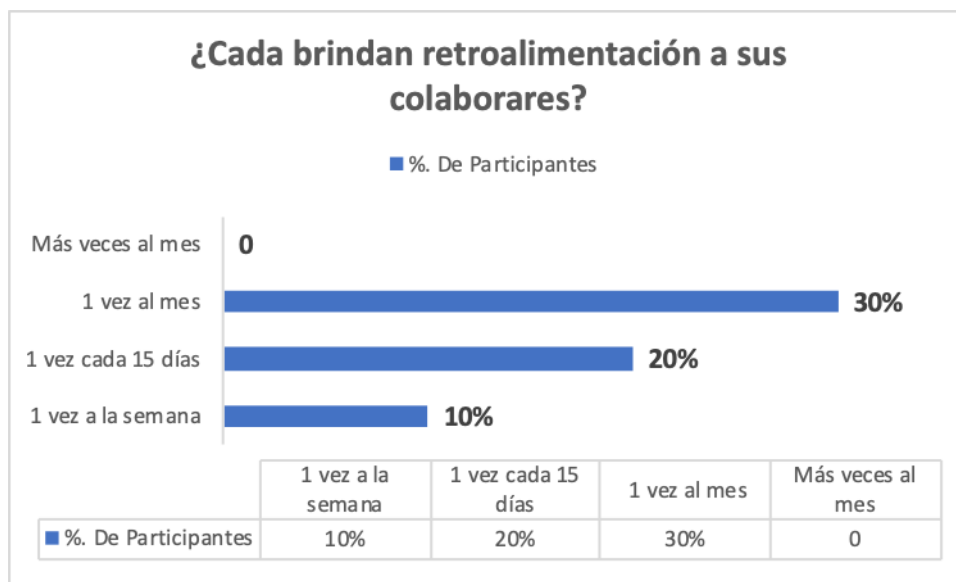
El 60% de los participantes indicaron que los colaboradores no reciben retroalimentación y esto puede ser un punto crítico para la organización ya que es la retroalimentación la que ayuda a los colaboradores a entender que tan bien cumplen con su desempeño y expectativas de la organización, por otro lado

El 40% de los jefes y gerentes si trabajan en la retroalimentación de sus colaboradores. Alles (2009) indica que “La relación cotidiana del jefe con su colaborador debe de basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realizan las tareas” (p.39). Es importante que se lleve una comunicación asertiva de tal manera que cuando se lleve la retroalimentación semestral el evaluador no se llevara sorpresas.



Con base a la respuesta anterior a los jefes que si brindan retroalimentación se les pregunto ¿Cada brindan retroalimentación a sus colaboradores?

**Gráfica 20**  
**Frecuencia de retroalimentación**



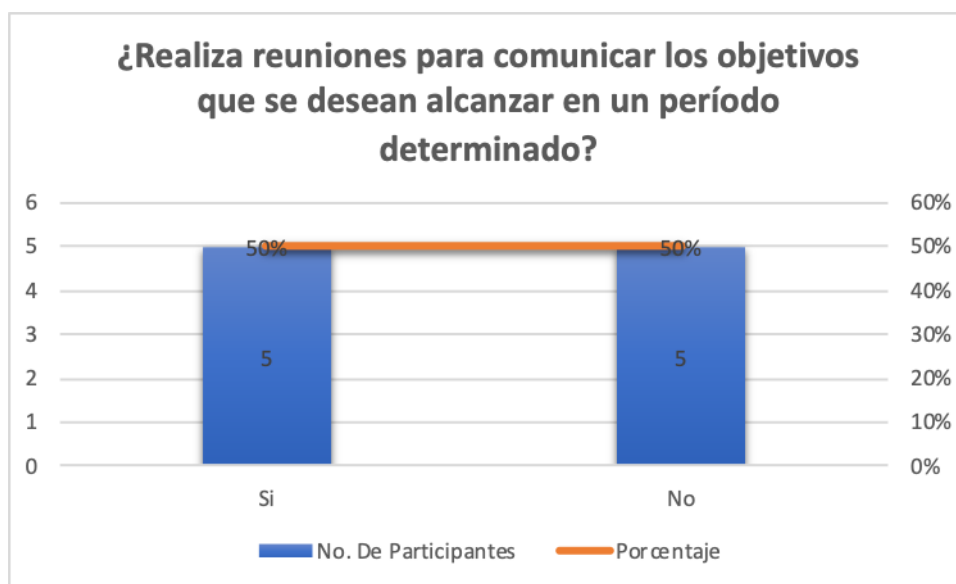
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

De los 6 de los participantes expresaron que los colaboradores si reciben retroalimentación, 3 de ellos expresaron los colaboradores reciben retroalimentación una vez al mes, 2 una vez cada quince días y solamente 1 expresó que su área recibe 1 vez por semana, Alles (2019) indica que “El jefe ofrece apoyo, da aliento. Señala aciertos y errores para una mejora continua” (p.46). Es importante que los colaboradores reciban feedback lo más pronto posible ya que esta práctica orienta para alcanzar los resultados esperados.

Es importante que los jefes y gerentes den feedback permanente a los colaboradores acerca de su desempeño, esta comunicación constante permitirá tomar acciones correctivas en el momento oportuno y así mejorar los resultados finales.

5. ¿Realiza reuniones para comunicar los objetivos que se desean alcanzar en un período determinado?

**Gráfica 21**  
**Comunicación de objetivos**



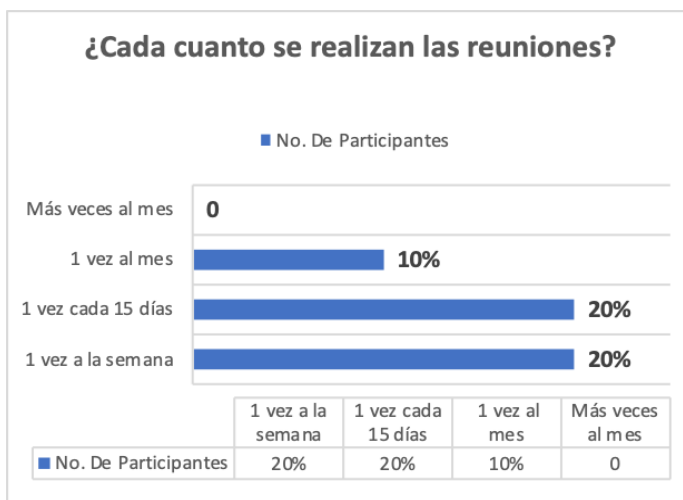
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

A la pregunta que antecede, la comunicación de objetivos a alcanzar en un periodo determinado es afirmada por el 50% de los participantes, mientras que el otro 50% manifiesta que no se realizan dichas reuniones, razón por la cual desconocen los objetivos planteados para un periodo determinado.

Es importante que los jefes y gerentes tengan reuniones para estimular la participación de los colaboradores en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas; se debe de generar un compromiso de manera voluntaria en la consecución de los objetivos determinados.

Con base a la pregunta anterior a los que respondieron que si se les pidió que especificaran ¿Cada cuánto se realizan las reuniones?

**Gráfica 22**  
**Frecuencia de comunicación de objetivos**

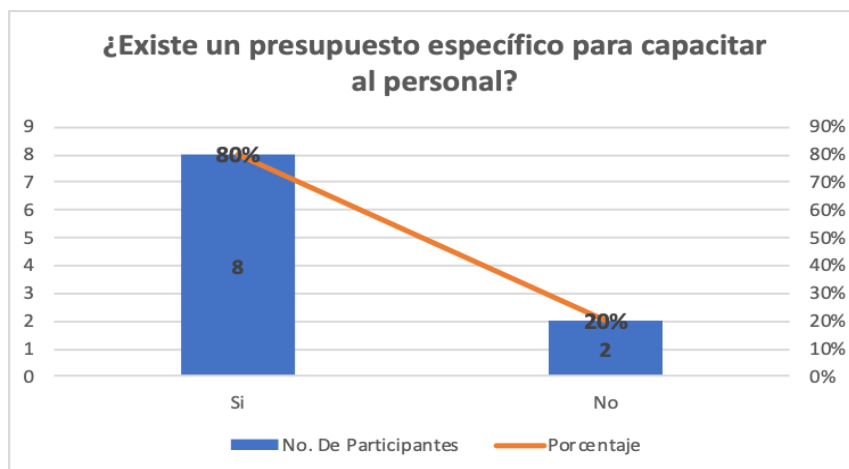


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

La gráfica indica que 1 participante realiza reuniones una vez al mes, 2 una vez cada quince días, y dos una vez a la semana. Mientras que los otros 5 participantes expresaron no realizar reuniones para comunicar los objetivos establecidos, esto afecta dado que puede generar discrepancias en la comunicación, interferir en cambios del entorno, en el logro de los objetivos y metas establecidas, a su vez impide el compromiso, responsabilidad y participación de los colaboradores con la organización; esto puede afectar el clima integrador del trabajo.

## 6. ¿Existe un presupuesto específico para capacitar al personal?

**Gráfica 23**  
**Presupuesto para capacitación**



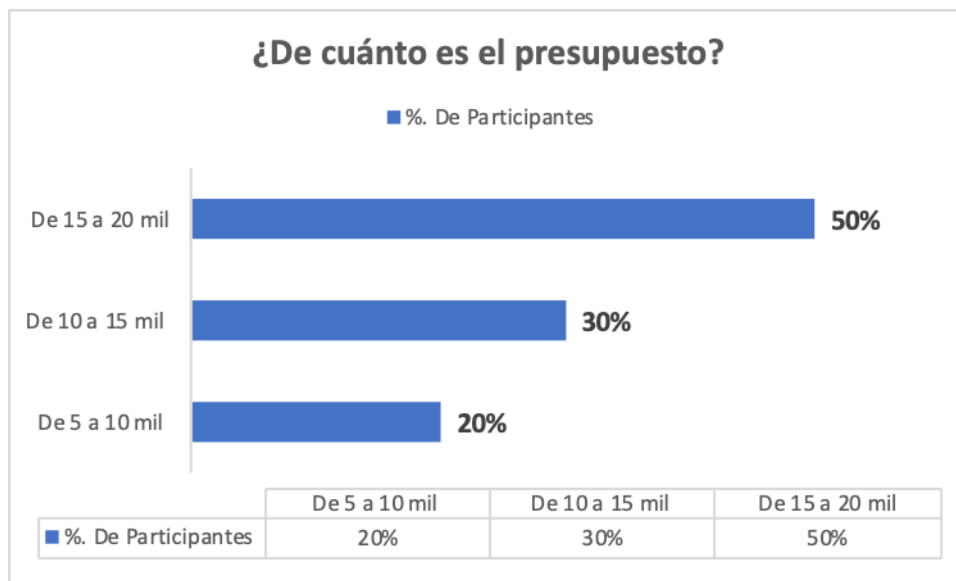
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

La gráfica anterior muestra que el 80% de los participantes indicaron que, sí cuentan con un presupuesto asignado específicamente para capacitar al personal, sin embargo, el 20% indicaron que no cuentan con ningún presupuesto; de manera que no pueden invertir en recursos que mejoren su desempeño.

Orozco (2017) “La capacitación no es simplemente realización de cursos, consiste en lograr que las personas estén en condiciones de hacer de manera eficiente aquello que se requiere hacer, independientemente del ámbito en el que se desenvuelven” (p22). Es importante que todos los departamentos de la organización cuenten con presupuesto de capacitación, coordinado y dirigido por recursos humanos y lo más importante es que todos los colaboradores puedan tener este beneficio para su crecimiento laboral

¿De cuánto es el presupuesto?

**Gráfica 24**  
**Presupuesto en Q**

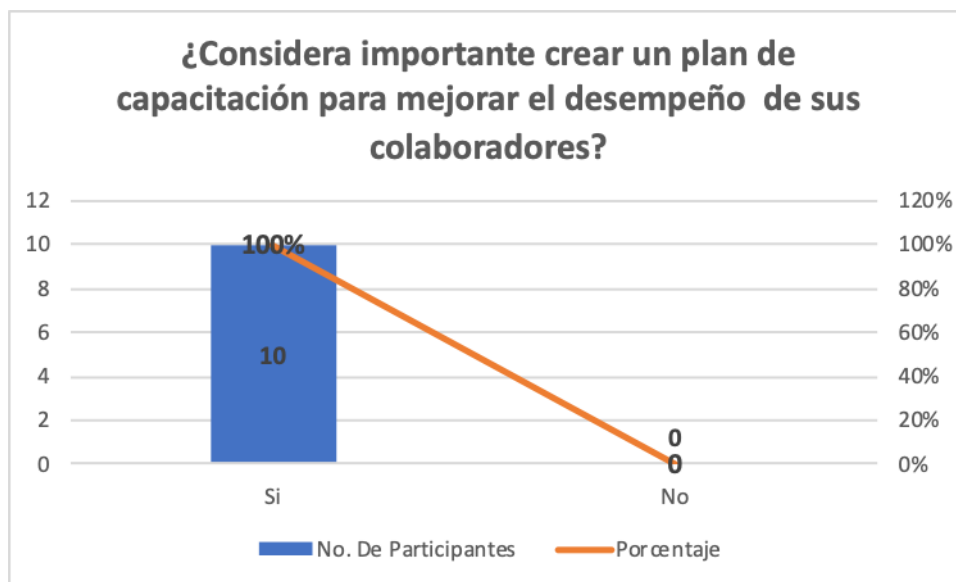


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

De las áreas que si cuentan con presupuesto se distribuyeron de la siguiente forma: 2 participantes expresaron que cuentan con un presupuesto de Q.5,000.00 a Q10,000, 3 de Q10,000 a Q15,000 y 5 de Q15,000 a Q20,000; dado lo anterior se infiere que si bien es cierto se cuenta con un presupuesto, la capacitación debe de estar enfocada a las áreas que necesitan fortalecer.

7. ¿Considera importante crear un plan de capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

**Gráfica 25**  
**Plan de capacitación**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Según los datos obtenidos por parte de los participantes el 100% manifestó que sí, es necesario un plan de capacitación que permita desarrollar conocimientos habilidades para mejorar o mantener el desempeño esto se traduce en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Y el desarrollarlos garantice que realicen sus funciones con eficacia y eficiencia.

8. ¿Seleccione 8 factores que considera importantes evaluar en la organización?

**Grafica 26**  
**Criterios de Evaluación**



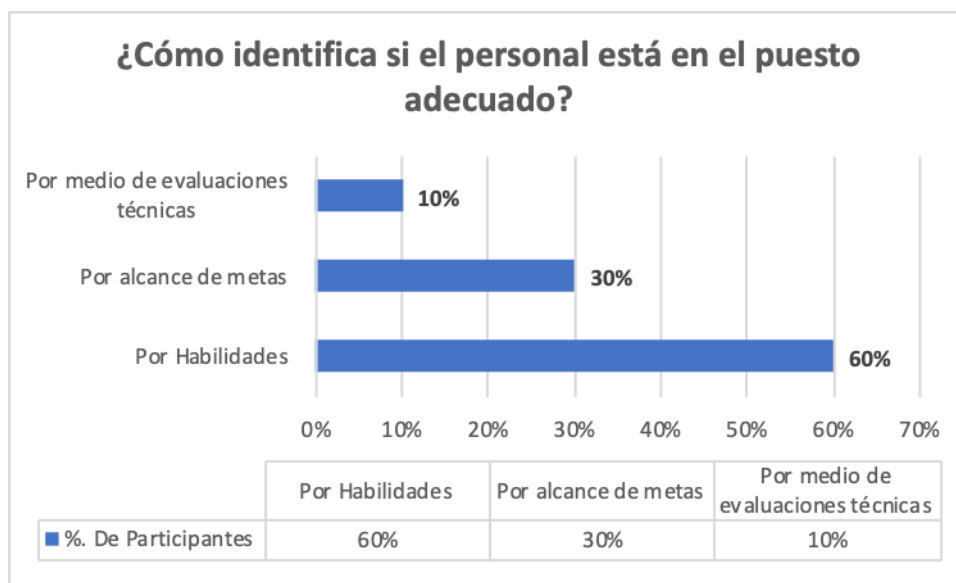
*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

La gráfica anterior indica que los participantes seleccionaron los factores más importantes que se deben evaluar son: conocimiento de trabajo con 8 votos, orientación al cliente con 7, calidad del trabajo 6, productividad 7, resolución de problemas 8, trabajo en equipo 7, valores 6 y comunicación 8. Por medio de los resultados adquiridos se estarán tomando en cuenta para la evaluación de desempeño estos 8 criterios.

Estos criterios serán genéricos aplicables a toda la organización, para la adaptación a este nuevo sistema de evaluación con la finalidad que los colaboradores se familiaricen para que puedan obtener retroalimentación y seguimiento de su rendimiento dentro de la organización. (ver anexos)

## 9. ¿Cómo identifica si el personal está en el puesto adecuado?

**Grafica 27**  
**Identificación de Personal**

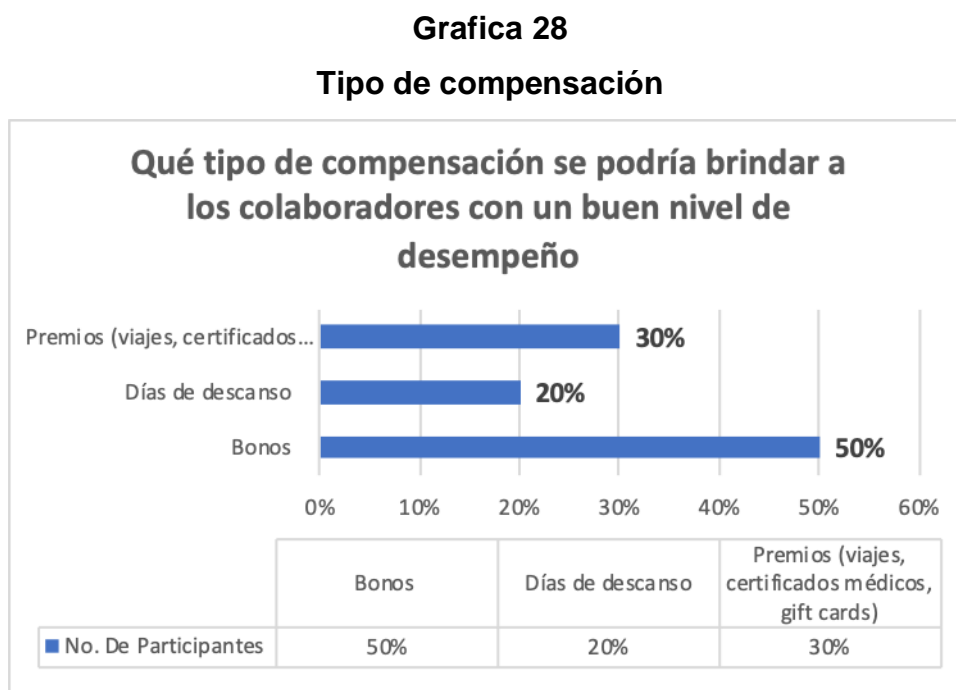


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020

Después de realizar las entrevistas se concluyó que 1 de los participantes utiliza las evaluaciones para determinar si la persona está en el puesto adecuado, 3 por alcance de metas y 6 por habilidades por lo que se infiere que la mayoría consideran que lo más idóneo para la organización, es que sus colaboradores puedan ocupar puestos específicos con base a sus habilidades para ser capaz de encontrar estrategias efectivas de resolución de problemas y alcanzar las metas que le exige su posición en la compañía. Gan F. & Triginé J. “Para evaluar al potencial pueden emplearse distintos instrumentos entre ellos test, cuestionarios, entrevistas, información de comités de expertos, entrevista de evaluación de desempeño, feedback 360°, informes de superiores, de consultores externos...” (p171)



10. ¿Qué tipo de compensación se podría brindar a los colaboradores con un buen nivel de desempeño?

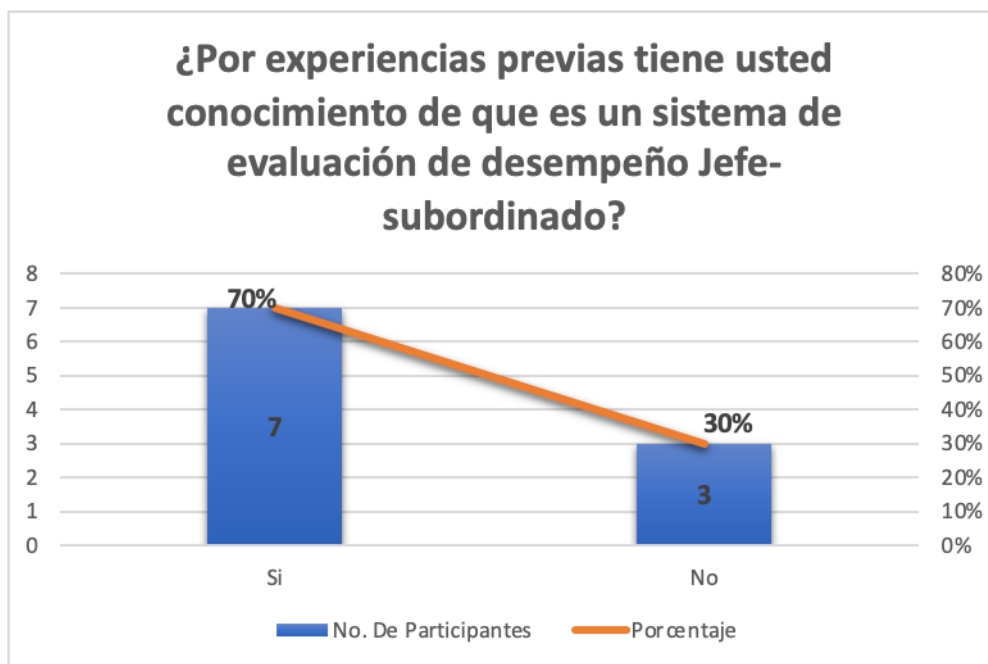


*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Según la gráfica anterior 5 de los participantes compartieron que les otorgan bonos a los colaboradores por su buen desempeño, 2 indicaron que premian con días de descanso y otros 3 que conceden viajes y certificados. Esto muestra que cada uno de los jefes reconocen e incentivan de diferente forma el desempeño, evidenciando que no esta estandarizada la manera de retribuir a sus colaboradores en la organización objeto de estudio.

11. ¿Por experiencias previas tiene usted conocimiento de que es un sistema de evaluación de desempeño Jefe-subordinado?

**Grafica 29**  
**sistema de evaluación**



*Fuente:* Elaboración propia, con base en los datos recopilados del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio del año 2020.

Con base en la pregunta anterior se les pregunto a los participantes si conocían sobre un sistema de evaluación de desempeño jefe-subordinado a lo que el 70% manifestó que si conocen y un 30% dijo que no. Dado que un porcentaje alto conoce sobre un sistema de evaluación de la muestra de la institución objeto de estudio podría facilitar la implantación., dado que, a través de la evaluación, los jefes y gerentes pondrán determinar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores.

Cabe resaltar que el jefe, es el funcionario que debe de lograr el trabajo armónico de su equipo de trabajo, fijar metas y objetivos, motivar a sus colaboradores para su consecución; asignar tareas y controlar el cumplimiento de estas.

## Conclusiones

Después de haber aplicado los instrumentos a la muestra tomada se concluyó:

1. La compañía no cuenta con un sistema de evaluación que le permita a los gerentes y jefes tener una estimación cuantitativa y cualitativa del desempeño de sus colaboradores en la organización, esto se evidenció en el análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados (encuesta y entrevista) para la investigación.
2. La inexistencia de un sistema de evaluación no permite al colaborador tener una retroalimentación sobre su desempeño actual y esperado, esto indica que según los resultados contrastados entre jefes y sub-alternos reflejan que no reciben instrucciones, información y/o capacitaciones del trabajo requerido; lo cual incrementa la probabilidad de error en la ejecución.
3. Se identifica que a pesar de que algunas jefaturas de la empresa objeto de estudio mencionan que consideran los KPI'S como una forma de medición, la percepción de los colaboradores que si son evaluados contradicen dicha información dado que consideran los mismos como parte de su salario debido a que no reciben información sobre el desarrollo y alcance efectivo de sus funciones.
4. Los colaboradores manifiestan en los instrumentos utilizados para el trabajo profesional de graduación, un desconocimiento de los objetivos organizacionales, falta de integración a su vez deficiente comunicación interna, impactando en la continuidad de los procesos y los resultados esperados por la organización.

## Recomendaciones

1. Implementar el sistema de evaluación de desempeño diseñado para la organización objeto de estudio, con el fin de identificar una estimación cuantitativa-cualitativa de los colaboradores, de esta forma identificar sus áreas de oportunidad y fortalezas, consecutivamente capacitar a quienes lo que lo requieran y potencializar a los talentos de la organización.
2. Brindar por medio del sistema de evaluación una retroalimentación efectiva que permita definir planes de acción con el objetivo de reducir el índice de error, mejorar funciones, procesos de ejecución, identificar talentos y diseñar capacitaciones adecuadas a las necesidades de la organización y el colaborador, con esto se logra integrar los sistemas de la gestión de recursos humanos como promociones, formación, remuneraciones.
3. Estandarizar la comunicación por medio de criterios diferenciadores entre el uso de KPI'S y el sistema de evaluación desempeño, dejando claro que estos son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción y la evaluación desempeño es integral ya que ayuda a evaluar a un individuo como un todo (Fortalezas, capacidades, aptitudes y potencial entre otros).
4. Utilizar la herramienta diseñada para determinar los objetivos esperados de los colaboradores en su puesto de trabajo y evaluar los comportamientos esperados, de manera que puedan tomar acciones para fortalecer la comunicación jefe-subalterno, los procesos internos y así alcanzar los resultados esperados por la organización. Seguidamente se considerar desarrollar un sistema más robusto ya que se propone iniciar con 90°.

## Referencias Bibliografía

- Alles , M. (2019). Rol del Jefe. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica
- Alles , M. (2017). Desempeño por Competencias. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles , M. (2009). Como ser un buen jefe en 12 pasos. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Amaru, M. (2009). Fundamentos de Administración: Teoría general y procesos Administrativos. México. Pearson Education.
- Arias de Vega, G. (2015). Evaluación del Desempeño Profesional de Formadores de Docentes en el Salvador. Universidad de Granada. Mellilla- El Salvador
- Alajo Tumbaco, Silvia Alexandra y Yáñez Yáñez Mari Anabel (2017), Modelo de Evaluación de Desempeño del Talento Humano de las Cooperativas, Latacunga, Ecuador.
- Bermudéz R & Héctor L (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Universidad & Empresa. Colombia
- Hidalgo B. (2011) Remuneración inteligentes, Buenos Aires: Granica.
- Calderón, B. (2015). Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Utilizando Indicadores Claves del Desempeño KPIs. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Chiavenato, A. (2011). Administración De Recursos Humanos. México: McGrawhill/Interamericana Editores, S.A. De C.V
- Díaz, D. (2017) Retroalimentación Como Herramienta De Gestión Del Desempeño. Universidad Católica de Chile Magister, Reino Unido.
- Dessler, G (2015) Administracion de Recursos Humanos. Espeña editorial Perarson Educación

- Equipo vértice (2011) Retribución del personal, editorial fundación Vértice Emprende
- Gan F. & Triginé J. (2012). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid. Días de Santos.
- Gan F. & Triginé J. (2012). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid. Días de Santos.
- Juárez J. (2018). Administración y Evaluación Del Desempeño Del Personal. México. Dos Consultores, S.A.
- Koontz, H. e. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Distrito Federal: McGraw Hill. Recuperado el 10 de agosto de 2016
- León S. & Jiménez. (2015). Manual de Funciones Laborales (1° edición) ediciones UTMACH, Ecuador.
- Ñana Baquerizo, Cristina (2017). Comportamiento organizacional, Huancayo universidad continental.
- Orozco Francia, A. (2017). El impacto de la capacitación. Col. La loma Tlalnepantla, Estado de MEXICO
- Portela Rodriguez, A. (2014). Implementación de un Instrumento de Evaluación de Desempeño Laboral Docente y su Impacto en el Clima Organizacional del Colegio Colombo Gales. Bogota D.C.
- Rojas, Correa A & Gutiérrez F. (2012), Sistemas de control de Gestión. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson. Recuperado el 16 de diciembre de 2016
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson Education.

Ramírez, A. (2014). Capacitación Y Desempeño Laboral De Los Empleados De La Universidad Linda Vista De La Unión Mexicana De Chiapas. México. Universidad de Montemorelos

Rodríguez Peñuelas, Marco antonio (2010), Método de Investigación: Diseño de Proyectos y Desarrollo de Tesis en Ciencias Administrativas, Organizacionales y Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Silva Rodríguez de San Miguel, Jorge A. (2018), La Gestión y el Desarrollo Organizacional Marco para Mejorar el desempeño del Capital Humano. Primera edición, editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. , México.

Varela, J. (2011). Diseño del subsistema de evaluación. Quito, Ecuador.

Vite Jiménez , J. (2017). Propuesta de Implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., con dirección al area comercial. Guayaquil-Ecuador.

### **E-grafías**

Organización Internacional de Trabajo (2016). El Recurso Humano y su Productividad. IMESUM. Suiza. Recuperado de [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_553925/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553925/lang--es/index.htm)

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>

<https://directores.org/aprende-a-fijar-objetivos-smart-y-logra-tus-metas-empresariales/>

## Anexos

### Recursos

Para la ejecución del plan de trabajo se utilizaron recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos para la obtención de información dentro de la organización, es importante mencionar que los mismos brindaran respaldo y fundamento a la información que se describirá.

El detalle de los recursos utilizados:

RECURSOS	DESCRIPCIÓN	MONTO	CANTIDAD	TOTAL
<b>FINANCIEROS</b>	Financiamiento Propio	Q -	0	Q -
<b>MATERIALES</b>	Escritorio	Q -	1	Q -
	Silla	Q -	1	Q -
	Oficina	Q -	1	Q -
	Papel	Q 30.00	8	Q 240.00
	Lapiceros	Q 20.00	1	Q 20.00
<b>TECNOLOGICOS</b>	Computadora	Q -	1	Q -
	Impresora	Q 1,500.00	1	Q 1,500.00
	Tinta Negra	Q 125.00	1	Q 125.00
	Tinta Azul	Q 125.00	1	Q 125.00
	Tinta Amarilla	Q 125.00	1	Q 125.00
	Tinta Magenta	Q 125.00	1	Q 125.00
	Teléfono Móvil	Q 460.00	6	Q 2,760.00
<b>HUMANOS</b>	Colaboradora	Q -	1	Q -
	Combustible	Q 500.00	6	Q 3,000.00
	Parqueo	Q 50.00	6	Q 300.00
<b>IMPREVISTOS</b>	Gastos Imprevistos 10%	Q 832.00	1	Q 832.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q 9,152.00</b>

Fuente: elaboración propia, julio 2020



## Sistema de evaluación de desempeño

Este cuestionario está diseñado para recibir comentarios importantes del personal referente al proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en los últimos años, la información recabada será utilizada para fines académicos.

Por favor tómese unos minutos y complete este cuestionario para recabar información que pueda beneficiar en el desarrollo de las tareas asignadas

Si fuera necesario, responda detalladamente a las preguntas en las observaciones finales.

1. ¿Su jefe evalúa de alguna manera su desempeño en el trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, especifique ¿De qué manera lo evalúa?

- KPI's individual
- KPI's grupal
- Calidad en el trabajo
- Objetivos conseguidos
- Lo que él cree que logró
- otros

2. A su criterio ¿cómo considera los KPI'S?

- Es una remuneración obtenida por el desempeño de su trabajo
- Es un pago que forma parte de su salario mensual
- Es un bono extra que recibo acorde a mis funciones

3. ¿Tiene alguna reunión con su jefe para hablar sobre el desempeño de su trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, especifique ¿Cada cuánto realiza la reunión?

- 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes
- Más veces al mes

4. ¿Su jefe conoce cada una de las actividades o funciones que realiza?

Si		No	
----	--	----	--

5. ¿Su trabajo es reconocido de alguna manera?

Si		No	
----	--	----	--

6. ¿Cuándo no entiende alguna actividad / función y lo manifiesta recibe alguna capacitación o instrucción de cómo debe trabajarlo?

Si		No	
----	--	----	--

7. ¿Conoce los valores de la organización?

Si		No	
----	--	----	--

8. ¿Conoce los objetivos de su departamento?

Si		No	
----	--	----	--

9. ¿En el último año, ha tenido oportunidad de conocer el funcionamiento de otros departamentos?

Si		No	
----	--	----	--

10. ¿Considera que se le capacitó apropiadamente en el proceso de inducción, le facilitó su período de prueba y le facilitó la medición del desempeño posteriormente en la posición que desempeña?

Si		No	
----	--	----	--

11. ¿Cuenta con tiempos definidos para entregar sus las actividades/ funciones asignadas?

Si		No	
----	--	----	--

# Sistema de evaluación de desempeño

Señor(a) Entrevistado

El objetivo es identificar el desempeño, necesidades de formación, tendencias y metodologías de la organización, a fin de obtener información básica para el diseño de una herramienta pertinente. La información resultado de la presente entrevista será utilizada para fines académicos.

<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha:</b>	

1. ¿Considera importante implementar un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la organización?

<b>Si</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

2. Con base la pregunta 1 si su respuesta es sí ¿Qué beneficios considera que aportaría a la organización la implantación del sistema?


3. Con base a la pregunta 1 si su respuesta es no ¿Por qué considera que no es importante?


4. ¿Actualmente tiene alguna forma de medir el desempeño en la organización?

- KPI's individual
- KPI's grupal
- Calidad en el trabajo
- Objetivos conseguidos
- Lo que él cree que logró

5. ¿De qué manera previenen y/o detectan los problemas que afectan el desempeño laboral?

- Por KPI's
- En reuniones con el personal
- No existe un sistema que detecte los problemas

6. ¿Los colaboradores reciben retroalimentación sobre el desarrollo de sus actividades o funciones por parte del jefe inmediato?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, especifique ¿cada cuánto reciben retroalimentación?

- 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes
- Más veces al mes

7. ¿Realiza reuniones para comunicar los objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es si, especifique ¿Cada cuánto?

- 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes
- Más veces al mes

8. ¿Existe un presupuesto específico para capacitar al personal?

Si		No	
----	--	----	--

Si la respuesta es sí, ¿de cuánto es el presupuesto?

9. ¿Considera importante crear un plan de capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

Si		No	
----	--	----	--

10. ¿Seleccione 8 factores que considera importantes evaluar en la organización?

- a) Comunicación
  - b) Valores
  - c) Trabajo en equipo
  - d) Resolución de problemas
  - e) Mejora continua
  - f) Organización y administración de tiempo
  - g) Pensamiento estratégico
  - h) Productividad
  - i) Disciplina y compromiso
  - j) Calidad de trabajo
  - k) Innovación
  - l) Orientación al cliente
  - m) Enfoque a resultados
  - n) Conocimiento del trabajo
  - o) Creatividad
- Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo identifica si el personal está en el puesto adecuado?

- Por competencias
- Por alcance de metas
- Por medio de evaluaciones
- Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Qué tipo de compensación se podría brindar a los colaboradores con un buen nivel de desempeño?

- Bonos
- Días de descanso
- Premios (viajes, certificados médicos, gift cards)

13. ¿Por experiencias previas tiene usted conocimiento de que es un sistema de evaluación de desempeño Jefe-subordinado?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------



**MANUAL PARA LA EJECUCIÓN DEL  
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**



## Introducción

La Evaluación del Desempeño es un sistema que tiene por objetivo medir y brindar una retroalimentación sobre el trabajo realizado por parte de los jefes inmediatos a sus colaboradores llevando a cabo las responsabilidades en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, actitudes y cualidades necesarias para su ejecución.

En la empresa objeto de estudio con la evaluación del desempeño se busca controlar el comportamiento de los colaboradores, logrando el mayor apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización además de apoyar el proceso de capacitación y entrenamiento; brinda a la organización elementos para promocionar a aquellos colaboradores con desempeños sobresalientes o trasladar a otras áreas a aquellos que muestren competencias y aptitudes en otras funciones de la organización; igualmente se puede tomar como base para crear estrategias de compensación de los colaboradores y, por último, se utiliza para conocer aquellos colaboradores que deben ser desvinculados de la organización.

## Fundamento Teórico

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo tanto se debe llevar a cabo de la forma más efectiva.

Por otro lado, para De Cenzo y Robbin (2001), dice “si se desea saber qué tan bien están trabajando los empleados, se debe evaluar su desempeño, lo cual no necesariamente es una tarea fácil.”

Una evaluación de desempeño es un concepto dinámico, que permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta laboral y profesional del rendimiento y logro de resultados.

Así mismo, la evaluación de desempeño permite:

- ✚ Identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- ✚ Formar del empleado para reducir brechas identificadas.
- ✚ Desarrollar a los top talent identificados y alinearlos con programas de fidelización para retenerlos en la organización.
- ✚ Brindar una retroalimentación efectiva.
- ✚ Reconocimiento.

Un sistema de evaluación no está completo sin llevarse a cabo una retroalimentación eficiente hacia los colaboradores. Es de vital importancia que ellos conozcan los resultados obtenidos con el fin de elevar la motivación laboral, además permite informar sobre las áreas son necesarias reforzar.

Para asegurar retroalimentación asertiva, es primordial organizarla de acuerdo con las características y necesidades de la compañía.

## Objetivo

El presente sistema tiene como propósito:

- Ofrecer información que permitan tomar decisiones de desarrollo remuneración, promoción y planes de carrera para los colaboradores, pero también mejorar las relaciones entre jefe y subordinado, permitiendo buen flujo de información relacionado con el trabajo lo cual permitirá eliminar deficiencias en el desempeño laboral.

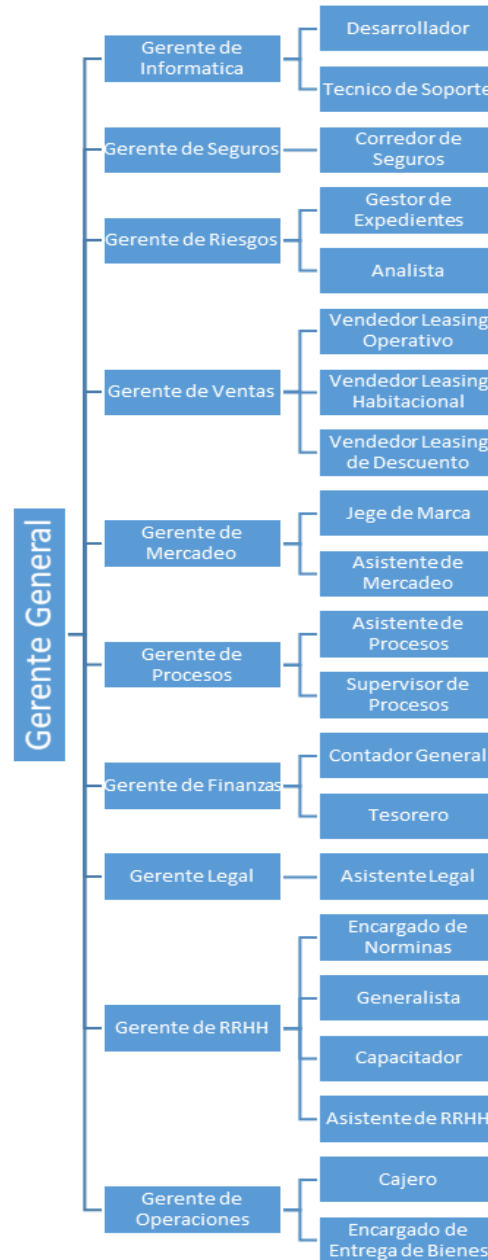
## Alcance

Establecer los elementos y lineamientos adecuados necesarios para aplicar el sistema de evaluación de desempeño en la compañía, de esta forma definir cuáles son las acciones necesarias que se deben de implementar con el personal.

# Metodología

El método de evaluación que se utilizará para la evaluación de jefe-subordinado será la de Escala de gráficas semi-discontinuas donde se utilizará la escala de desempeño que corresponde a un nivel bajo y va a uno alto.

Se presenta el organigrama organizacional:



**Fuente:** *Elaboración propia, con información proporcionada por la empresa.*

Se definen los puestos que serán evaluados quedando de la siguiente manera:

<b>Gerente de informatica</b>
○ Desarrollador
○ Tecnico de soporte

<b>Gerente de mercadeo</b>
○ Jefe de marca
○ Asistente de mercadeo

<b>Gerente de Seguros</b>
○ Corredor de seguros

<b>Gerente de procesos</b>
○ Asistente de procesos
○ Supervisor de procesos

<b>Gerente de riegos</b>
○ Gestor de expedientes
○ Analista

<b>Gerente de finanzas</b>
○ Contador general
○ Tesorero

<b>Gerente de ventas</b>
○ Vendedor leasing operativo
○ Vendedor leasing habitacional
○ Vendedor leasing de descuento

<b>Gerente de área legal</b>
○ Asistente legal

<b>Gerente de RRHH</b>
○ Encargado de nóminas
○ Generalista
○ Capacitador
○ Asistente de RRHH

<b>Gerente de operaciones</b>
○ Cajero
○ Encargado de entrega de bienes

### Procedimiento:

1. Dentro de la propuesta encontrará un primer apartado donde se debe de fijar cinco objetivos con la finalidad que jefes y subalternos puedan tener una reunión previa y conocer en que debe de enfocarse durante el próximo semestre.
2. La ponderación asignada para este apartado es del 60%.
3. Los objetivos deben de ser establecidos al inicio del período de evaluación, deberán cumplir con las características SMART basados en la fuente: <https://directores.org/aprende-a-fijar-objetivos-smart-y-logra-tus-metas-empresariales/>

**“S” Specific (Específico):** Debe ser lo más concreto posible. Cualquiera que lo lea sabrá exactamente lo que pretendes hacer y cómo.

**“M” Measurable (Medible):** Debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable

**“A” Attainable (Alcanzable):** Debe ser ambicioso, un reto, pero que sea posible. Hay que dar la opción de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.

**“R” Realist (Realista):** Debe generar un efecto significativo dentro del proyecto.

**“T” Timely (tiempo):** Cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta.

A continuación, se presentan ejemplos para apoyar en la elaboración:

- Mejorar la retención de los empleados en un 15% en los próximos seis meses mediante la realización de entrevistas de salida y encuestas de pulso a los empleados.
- Disminuir la tasa de rotación de personal en un 20% para el segundo semestre del año.

Los objetivos deben de ser evaluados según el grado de consecución.

4. Se deben de establecer cinco objetivos por departamento.
5. Donde deberán asignarse la puntuación acorde a la meta alcanzada
6. Cada objetivo establecido tiene un valor de 20pts.
7. En donde el evaluado obtendrá **por objetivo** como mínimo 15 pts. y como máximo 20 pts. Para lo que se presenta una tabla de valoración

% de Meta Alcanzada	
Rango %	Puntuación
70%-75%	15 pts.
76%-80%	16 pts.
81%-85%	17 pts.
86%-90%	18 pts.
91%-95%	19 pts.
95%-100%	20 pts.

8. Posteriormente debe sumar la columna de ponderación donde obtendrá un mínimo de 75 pts. y un máximo de 100 pts.
9. **El total lo deberá de multiplicar por el 60%** y de esta manera obtendrá el porcentaje de esta categoría.

A continuación, se muestra el formato que incluye la herramienta:

Objetivos de Gestión		Ponderación	Comentario
1			
2			
3			
4			
5			
		<b>Total:</b>	

**10.** Posteriormente se evaluarán los comportamientos establecidos los cuales tiene un valor de 12.5 pts. Cada uno.

**11.** En donde el evaluado obtendrá por comportamiento como mínimo 9.5 pts. y como máximo 12.5 pts.

Tabla de Puntuación	
1 equivale a 9.5 pts.	Adecuado
2 equivale a 11 pts.	Notable
3 equivale a 12.5 pts.	Sobresaliente

**12.** Posteriormente debe sumar la columna total donde obtendrá un mínimo de 76 pts. y un máximo de 100 pts.

**13.** El total lo deberá de multiplicar por el 40% y de esta manera obtendrá el porcentaje de esta categoría.

**14.** Para obtener la puntuación final es necesario sumar las calificaciones obtenidas en objetivos y criterios de desempeño

#### Sumatoria General

<b>Objetivos de Gestión</b>	
<b>Criterios de desempeño</b>	
<b>Total</b>	

# Criterios de Desempeño

## Categoría administrativa

- **Valores:**

Juzga en qué medida están siendo incorporados los valores y actitudes que se promueven dentro de la organización, como también los valores que posee el colaborador.

- **Conocimiento para realizar el trabajo:**

Esta categoría medirá la habilidad que tiene el colaborador para desenvolverse por sí mismo en la ejecución de las tareas asignadas.

- **Calidad de trabajo:**

Esta categoría detectará los errores y fortalezas en la ejecución de las tareas y el grado de eficiencia con que se realiza el trabajo.

- **Productividad:**

Comprobar el nivel de eficacia y eficiencias que el empleado posee para desenvolverse en sus tareas asignadas como también descubrir competencias que posee el colaborador.

- **Comunicación:**

Evaluar la comunicación interna para detectar los errores y aciertos. De esta forma se podrá tomar decisiones, realizar cambios al plan de comunicación interna y hacer las correcciones necesarias en las áreas donde se detecten los mayores problemas.

- **Trabajo en equipo:**

Esta categoría evaluará las fortalezas y debilidades del colaborador que tiene para desenvolverse en su entorno en su relación con sus compañeros y su jefe inmediato.

- **Orientación al cliente:**

Esta categoría medirá la actitud permanente que debe de tener el colaborador en la organización para satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes internos y externos.

- **Resolución de problemas:**

Esta categoría medirá la actitud del colaborador para resolver problemas oportunamente y superar las diferencias que se pueden presentar en el área proporcionando una solución efectiva y eficaz.

## Categoría operativos o de servicio

- **Atención al usuario:**

Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.

- **Responsabilidad:**

Ejecución ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.

Colaboración:

Apoyar en actividades laborales específicas y adicionales, a fin de lograr los objetivos del departamento.

- **Trabajo en equipo:**

Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar compromiso y fidelidad.

- **Relaciones de trabajo:**

Mantiene relaciones de trabajo cordiales y cooperativas.

- **Iniciativa y Criterio:**

Anticipa las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para resultados efectivos.

- **Orden y calidad:**

Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.

- **Habilidad para seguir instrucciones:**

Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas.



Los comportamientos descritos con anterioridad deben de ser evaluados según el grado de consecución.

Comportamiento Esperado		Adecuado	Notable	Sobresaliente	Total
1	Valores				
2	Conocimiento para realizar el trabajo				
3	Calidad en el trabajo				
4	Productividad				
5	Comunicación				
6	Trabajo en equipo				
7	Orientación al cliente				
8	Resolución de problemas				

Para obtener el total final de la evaluación es necesario sumar el resultado de los objetivos y comportamientos.

Para su respectiva clasificación la siguiente tabla se debe de utilizar para para el rango de interpretación de los resultados.

Crterios	Cumplimiento
Excepcional	96-100
Excelente	91-95
Sobre saliente	86-90
Normal	81-85
Por debajo de lo normal	75-80

Este diseño de evaluación permite apalancar estrategia para incentivar a sus colaboradores, la cual puede hacerse a través de un bono semestral, pagaderos proporcionales a su resultado de desempeño.

## Retroalimentación

Posteriormente de obtener el resultado final, se debe brindar la retroalimentación al colaborador y definir el plan de acción conjuntamente.

Previo a dar retroalimentación recuerde lo siguiente:

- Realizar la evaluación de forma objetiva.
- Contar con ejemplos que justifiquen la nota.
- Buscar un lugar ajeno a la oficina para dar la retroalimentación.
- Respetar la cita programada para la evaluación.
- Establecer rapport con el colaborador.
- Evita personalizar la reunión.
- Procura cerrar con aspectos positivos y alimentadores para el colaborador.

## Etapas de implementación:

El siguiente sistema constara de tres fases:



### Fase de planificación:

on sistema y manual ya definido en esta fase el departamento de recursos humanos deberá:

- ✚ Seleccionar a los líderes del proyecto que serán los encargados de comunicar y entrenar a los jefes y gerentes (grupos pequeños) donde definir el incluir el objetivo principal, los beneficios que traerá para la organización dicho sistema y la responsabilidad de cada individuo.

- ✚ Definir cada cuanto se establecerán los objetivos y cuando habrá revisión del progreso,
- ✚ Definir el sistema de quienes evalúan y a quienes deberán evaluar. Estos líderes serán encargados de comunicar y entrenar

**Fase de ejecución:**

En esta etapa los líderes deberán de realizar:

- ✚ Una campaña de sensibilización para todos los colaboradores de la empresa (diciembre 2020)
- ✚ Capacitar a las audiencias (diciembre 2020)
- ✚ Socializar por medio de infografías a través del correo institucional (diciembre 2020)
- ✚ Organizar una conferencia que impartirá la gerencia general para hablar del sistema y los beneficios que traerá a la organización (diciembre 2020)
- ✚ Posterior a la conferencia todos los departamentos deberán de establecer los objetivos por departamento (enero 2021)
- ✚ Aplicación de la herramienta (julio 2021)
- ✚ Retroalimentación. (julio 2021)

**Fase de Seguimiento:**

En esta fase deberá de ser construida en base a los resultados obtenidos, donde deberán ejecutar planes de acción en base a los resultados e ir verificado el cumplimiento de los mismo.

# Programación de desempeño de la fase de ejecución

**Claves**      Definir objetivos DO      Reunión para verificar el alcance RA      Aplicación de la evaluación AE      retroalimentación del Desempeño RD

Día	lun	mar	mié	jue	vie	lun	mar	mié	jue	vie	lun	mar	mié	jue	vie	lun	mar	mié	jue	vie	lun	mar
Mes	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	31
DICIMBRE																						
ENERO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO														
FEBREO		RA															RA					
MARZO										RA												
ABRIL				RA																RA		
JUNIO												RA										
JULIO						AE	AE	AE	AE	AE						RD	RD	RD	RD	RD	RD	

## Formato de Evaluación de Desempeño Categoría Administrativa

Identificación del Colaborador	
<b>Nombre del Evaluado:</b>	
<b>Fecha de Evaluación:</b>	
<b>Código del Empleado:</b>	
<b>Departamento:</b>	

A continuación, se presentan las tablas de referencia para la ponderación de los objetivos y criterios de desempeño

% de Meta Alcanza, Objetivos	
Rango %	Puntuación
70%-75%	15 pts.
76%-80%	16 pts.
81%-85%	17 pts.
86%-90%	18 pts.
91%-95%	19 pts.
95%-100%	20 pts.

Criterios de Desempeño	
Tabla de Puntuación	
<b>1 equivale a 9.5 pts.</b>	<b>Adecuado</b>
<b>2 equivale a 11 pts.</b>	<b>Notable</b>
<b>3 equivale a 12.5 pts.</b>	<b>Sobresaliente</b>

	Objetivos de Gestión	Ponderación	Comentario
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
		<b>Total:</b>	

Criterios de desempeño				
		1	2	3
<b>1</b>	<b>Valores</b> Es capaz de incorporar los valores y actitudes que se promueven dentro de la organización, e integrarlos con sus valores personales.			

2	<b>Conocimiento para realizar el trabajo</b> Demuestra que tiene la habilidad para desenvolverse de manera independiente al momento de ejecutar sus funciones en el puesto que desempeña cumpliendo en tiempos requeridos por la empresa.			
3	<b>Calidad en el trabajo</b> Organiza su propio trabajo según sus fortalezas y detecta errores con facilidad asignando y utilizando los recursos necesarios para el cumplimiento de función.			
4	<b>Productividad</b> Da prioridad a sus responsabilidades asegurándose del cumplimiento con la rapidez necesaria e incluyendo a sus compañeros para el cumplimiento del objetivo del área.			
5	<b>Comunicación</b> Trasmite asertivamente la información necesaria a su jefe y compañeros de forma clara y en tiempo.			
6	<b>Trabajo en equipo</b> Antepone los bienes del grupo y de la empresa antes que los propios.			
7	<b>Orientación al cliente</b> Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza demostrando su excelencia y que cumple lo que ofrece			
8	<b>Resolución de problemas</b> Resuelve oportunamente las diferencias que se pueden presentar en el área proporcionando una solución efectiva y eficaz			
<b>TOTAL</b>				

### Sumatoria General

<b>Objetivos de Gestión</b>	
<b>Criterios de desempeño</b>	
<b>Total</b>	

<b>Criterios</b>	<b>Cumplimiento</b>
<b>Excepcional</b>	<b>96-100</b>
<b>Excelente</b>	<b>91-95</b>
<b>Sobre saliente</b>	<b>86-90</b>
<b>Normal</b>	<b>81-85</b>
<b>Por debajo de lo normal</b>	<b>75-80</b>

**RESULTADO FINAL:**

--

## Formato de Evaluación de desempeño Categoría operativos o servicios

Identificación del Colaborador	
<b>Nombre del Evaluado:</b>	
<b>Fecha de Evaluación:</b>	
<b>Código del Empleado:</b>	
<b>Departamento:</b>	

A continuación, se presentan las tablas de referencia para la ponderación de los objetivos y criterios de desempeño

% de Meta Alcanzada, Objetivos	
Rango %	Puntuación
70%-75%	15 pts.
76%-80%	16 pts.
81%-85%	17 pts.
86%-90%	18 pts.
91%-95%	19 pts.
95%-100%	20 pts.

Criterios de Desempeño	
Tabla de Puntuación	
1 equivale a 9.5 pts.	<b>Adecuado</b>
2 equivale a 11 pts.	<b>Notable</b>
3 equivale a 12.5 pts.	<b>Sobresaliente</b>

	Objetivos de Gestión	Ponderación	Comentario
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
		<b>Total:</b>	

Criterios de desempeño				
		1	2	3
1	<b>Atención al Usuario</b> Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.			
2	<b>Responsabilidad</b> Ejecución ante las funciones y metas encomendadas, así como			



	también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.			
3	<b>Colaboración</b> Apoyar en actividades laborales específicas y adicionales, a fin de lograr los objetivos del departamento.			
4	<b>Trabajo en equipo</b> Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar compromiso y fidelidad.			
5	<b>Relaciones de trabajo</b> Mantiene relaciones de trabajo cordiales y cooperativas			
6	<b>Iniciativa y Criterio</b> Anticipa las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para resultados efectivos			
7	<b>Orden y calidad</b> Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras			
8	<b>Habilidad para seguir instrucciones</b> Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas			
<b>TOTAL</b>				

### Sumatoria General

<b>Objetivos de Gestión</b>	
<b>Criterios de desempeño:</b>	
<b>Total</b>	

<b>Criterios</b>	<b>Cumplimiento</b>
<b>Excepcional</b>	<b>96-100</b>
<b>Excelente</b>	<b>91-95</b>
<b>Sobre saliente</b>	<b>86-90</b>
<b>Normal</b>	<b>81-85</b>
<b>Por debajo de lo normal</b>	<b>75-80</b>

### RESULTADO FINAL:

--

<b>RETROALIMENTACION</b>							
		<b>Nombre:</b>					
		<b>Fecha:</b>					
		<b>Supervisor:</b>					
		<b>Departamento:</b>					
<b>Resultados</b>					<b>Acumulados</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Meta</b>
<b>Objetivos</b>							
<b>Objetivo 1</b>							
<b>Objetivo 2</b>							
<b>Objetivo 3</b>							
<b>Objetivo 4</b>							
<b>Objetivo 5</b>							
<b>Asistencia</b>							
<b>Asistencia:</b>							<b>100%</b>
<b>Llegada Tarde</b>							
<b>Salida Temprano</b>							
<b>Puntos Positivos</b>							
<b>Puntos de Mejora</b>							
<b>Empleado-Comentarios / Compromisos (Incluye Métricas /Metas)</b>							
<b>Puntos de Acción de Supervisor</b>							
<b>Jefe Inmediato</b>				<b>Colaborador</b>			

## Anexos

### Anexo I Plan de capacitación

Tipo		Curso	Participantes	Duración	Capacitador	Fecha	Costo	Lugar	Registro
Interno	Externo								
	X	Proceso correcto para realizar evaluación de desempeño	Jefes y encargados	4 horas	AGG	Noviembre	Q6,000.00	Oficinas	Lista de asistencia
	X	Cómo brindar una retroalimentación eficiente	Jefes y encargados	3 horas	AGG	Noviembre	Q4,500.00	Oficinas	Lista de asistencia

### Anexo II Infografía



### Índice de Tablas

Tabla 1 Colaboradores por Género .....	46
Tabla 2 Antigüedad laboral.....	47
Tabla 3 Determinación de la muestra .....	49
Tabla 4 Determinacion de la muestra por departamento.....	50

### Índice de Graficas

Gráfica 1 Distribucion por género .....	47
Gráfica 2 Antigüedad laboral .....	48
Gráfica 3 Evaluación .....	54
Gráfica 4 Forma en que lo evalúan .....	55
Gráfica 5 KPI'S.....	56
Gráfica 6 Retroalimentación .....	57
Gráfica 7 Conocimiento de actividades/funciones .....	58
Gráfica 8 Reconocimiento .....	59
Gráfica 9 Inducción .....	60
Gráfica 10 Valores.....	61
Gráfica 11 Objetivos.....	62
Gráfica 12 Conocimiento de funciones de otro departamento.....	62
Gráfica 13 Capacitación para el puesto.....	64
Gráfica 14 Tiempo para tareas .....	65
Gráfica 15 Impotancia de la evaluacion de desempeño.....	67
Gráfica 16 Beneficios de la evaluacion de desempeño.....	68
Gráfica 17 Medición del desempeño .....	69
Gráfica 18 Problemas con relación al desempeño labora .....	70
Gráfica 19 Retroalimentacion sobre el desarrollo de actividades.....	71
Gráfica 20 Frecuencia de Retroalimentación .....	72
Gráfica 21 Comunicación de objetivos .....	73

Gráfica 22 Frecuencia de comunicación de objetivos .....	74
Gráfica 23 Presupuesto para capacitación.....	75
Gráfica 24 Presupuesto en Q .....	76
Gráfica 25 Plan de capacitación.....	77
Gráfica 26 Criterios de evaluación .....	78
Gráfica 27 Identificación de personal .....	79
Grafica 28 Tipo de compensación .....	80
Grafica 29 Procesode evaluación.....	81