

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON  
PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**

**DANIA DORALY MARTÍNEZ GUERRA**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, JULIO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON  
PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**DANIA DORALY MARTÍNEZ GUERRA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

|            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| DECANO     | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán     |
| SECRETARIO | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| VOCAL I    | Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio   |
| VOCAL II   | Msc. Haydeé Grajeda Medrano         |
| VOCAL III  | Vacante                             |
| VOCAL IV   | P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  |
| VOCAL V    | P.C. Henry Omar López Ramírez       |

**MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS**

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|             |                                       |
|-------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTE: | Lic. Jaime René Ocampo Muralles       |
| SECRETARIA: | Licda. Olivia Concepción Cortez Girón |
| EXAMINADOR: | Lic. Alvaro David Reyes Hernández     |

Guatemala, 07 de febrero de 2022

Licenciado

**Carlos Alberto Hernández Gálvez**

Director de la Escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

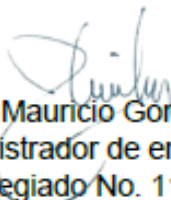
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciado Hernández:

Por medio del dictamen Admón. 17-2021, de fecha doce de julio de dos mil veintiuno, procedí a asesorar a la estudiante **Dania Doraly Martínez Guerra**, número de carnet: 201404649, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, así mismo, constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio. Por tal motivo, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Dania Doraly Martínez Guerra, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0507-2022  
Guatemala, 05 de julio del 2022

Estudiante

**DANIA DORALY MARTÍNEZ GUERRA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 23 de junio de 2022, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

**5.1 Graduaciones**

**5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis**

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Economía; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

| NOMBRES Y APELLIDOS          | REGISTRO ACADÉMICO | TEMA DE TESIS:                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DANIA DORALY MARTÍNEZ GUERRA | 201404649-3        | "MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA" |

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por la vida, salud y sabiduría infinita a lo largo de la carrera, por las bondades y bendiciones recibidas siempre.
- A MI MAMI:** Nery Magdalena Guerra Méndez, por ser mi apoyo incondicional en todo momento, fuente de sabiduría y amor, mi abrigo en las tormentas y mi energía en los momentos de debilidad.
- A MI PAPI:** Jorge Mario Martínez Portillo, por sus palabras de motivación y siempre creer en mí, por impulsarme a ser mejor persona y profesional cada día.
- A MI HIJA:** Mia Isabella, por comprender mi ausencia durante mi trayectoria como estudiante universitaria y recibirme siempre con los brazos abiertos, por darme su amor sincero cuando más lo necesité y palabras de motivación que me impulsaron a ser su ejemplo a seguir.
- A LA UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala, por brindarme el conocimiento para ser una profesional de su prestigiosa casa de estudios.
- A LA EMPRESA:** Por permitirme efectuar los diferentes estudios y análisis respectivos, para la culminación de la propuesta efectuada.

**A MI ASESOR:**

Lic. Julio Mauricio González Ruíz, por brindarme todo su conocimiento y apoyarme, por la confianza puesta en mi persona y por inspirarme a ser una profesional ejemplar.

**A MIS AMIGOS:**

Melany, Lesly y Dulce, por ser mis compañeras y amigas de carrera universitaria, por enseñarme la importancia del trabajo en equipo y la excelencia, pero lo más importante a nunca darse por vencido.

Fátima, Jessebel, Elvis y Silvia, por brindarme su amistad y tiempo de calidad en todo momento.

Leidy, Álvaro y Miguel, por ser amigos y compañeros profesionales, que siempre tuvieron palabras de ánimos y me motivaron en todo momento.

## ÍNDICE GENERAL

| Contenido                                                   | Página |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| Introducción                                                | i      |
| <b>CAPÍTULO I</b>                                           |        |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                                        |        |
| 1.1. Empresa                                                | 1      |
| 1.1.1. Empresas del sector salud                            | 1      |
| 1.1.1.1. Telemedicina                                       | 1      |
| a. Tipos de telemedicina                                    | 2      |
| 1.2. Administración                                         | 2      |
| 1.2.1. Proceso administrativo                               | 3      |
| 1.2.1.1. Planeación                                         | 4      |
| a. Elemento de planeación                                   | 5      |
| I. Filosofía empresarial                                    | 5      |
| b. Instrumento de planeación                                | 5      |
| I. Plan de acción                                           | 5      |
| 1.2.1.2. Organización                                       | 6      |
| a. Técnicas de organización                                 | 7      |
| I. Diagramas de Procesos                                    | 7      |
| • Simbología ANSI                                           | 8      |
| II. Manuales administrativos                                | 10     |
| III. Análisis de puestos                                    | 11     |
| IV. Descriptor del puesto                                   | 11     |
| 1.2.1.3. Integración                                        | 12     |
| a. Gestión del talento humano                               | 12     |
| I. Tipos de generaciones humanas                            | 14     |
| II. Objetivos de la gestión del talento humano              | 15     |
| III. Funciones de la gestión del talento humano             | 15     |
| IV. Planeación estratégica de la gestión del talento humano | 17     |

| <b>Contenido</b>                                            | <b>Página</b> |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| b. Evaluación del desempeño                                 | 17            |
| I. Tipos de evaluación de desempeño                         | 19            |
| II. Métodos modernos de evaluación del desempeño            | 21            |
| III. Fases de implementación de la evaluación del desempeño | 22            |
| IV. Aplicaciones de la evaluación del desempeño             | 23            |
| c. Competencias laborales                                   | 24            |
| I. Tipos de competencias laborales                          | 25            |
| II. Niveles de competencias laborales                       | 26            |
| III. Modelo de competencias laborales                       | 28            |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Presentación                                                                                                                                         | 30 |
| 2.2. Metodología de la investigación                                                                                                                      | 31 |
| 2.2.1. Antecedentes                                                                                                                                       | 33 |
| 2.2.2. Demografía                                                                                                                                         | 35 |
| 2.2.3. Generaciones humanas identificadas                                                                                                                 | 36 |
| 2.2.4. Filosofía empresarial                                                                                                                              | 39 |
| 2.2.5. Estructura organizacional                                                                                                                          | 41 |
| 2.2.6. Descriptores de puestos                                                                                                                            | 42 |
| 2.3. Situación actual de la evaluación del desempeño de las áreas administrativas                                                                         | 46 |
| 2.3.1. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la empresa objeto de investigación, en la situación actual de la evaluación del desempeño | 46 |
| 2.3.1.1. Cuestionario dirigido a jefes inmediatos                                                                                                         | 46 |

| <b>Contenido</b>                                 | <b>Página</b> |
|--------------------------------------------------|---------------|
| 2.3.1.2. Cuestionario dirigido a administrativos | 62            |
| 2.4. Análisis de resultados                      | 70            |

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Presentación                                                                          | 72 |
| 3.2. Modelo de evaluación desempeño por competencias<br>propuesto                          | 73 |
| 3.2.1. Aporte del modelo de evaluación a las generaciones                                  | 73 |
| 3.2.2. Filosofía empresarial propuesta                                                     | 73 |
| 3.2.3. Organigrama de puestos propuesto                                                    | 74 |
| 3.2.4. Objetivo general del modelo                                                         | 76 |
| 3.2.4.1. Objetivos específicos                                                             | 76 |
| 3.2.5. Metas del modelo de evaluación del desempeño por<br>competencias laborales          | 76 |
| 3.2.6. Estrategias del modelo de evaluación del desempeño por<br>competencias laborales    | 77 |
| 3.2.7. Procedimiento del modelo de evaluación del desempeño<br>por competencias laborales  | 77 |
| 3.2.8. Proceso de implementación de la evaluación del<br>desempeño                         | 79 |
| 3.2.8.1. Fase de diseño                                                                    | 81 |
| a. Desarrollo de metodología a utilizar                                                    | 81 |
| b. Catálogo de competencias organizacionales y de gestión<br>para el descriptor de puestos | 84 |
| c. Establecer actividades esenciales del cargo                                             | 85 |
| d. Definir indicadores y resultados de gestión                                             | 87 |

| <b>Contenido</b>                                                                              | <b>Página</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| e. Actualización de descriptores de puestos                                                   | 89            |
| f. Escalas de evaluación                                                                      | 94            |
| g. Responsables del proceso de evaluación                                                     | 96            |
| h. Instrumento de evaluación                                                                  | 96            |
| i. Establecimiento de políticas                                                               | 97            |
| j. Periodicidad                                                                               | 98            |
| 3.2.9. Fase de difusión                                                                       | 98            |
| 3.2.9.1. Difusión de modelo de evaluación                                                     | 98            |
| 3.2.9.2. Capacitación a evaluadores                                                           | 100           |
| 3.2.10. Fase de aplicación                                                                    | 101           |
| 3.2.10.1. Ejecución del modelo de evaluación                                                  | 101           |
| 3.2.10.2. Tabulación de resultados                                                            | 112           |
| 3.2.11. Fase de desarrollo                                                                    | 114           |
| 3.2.11.1. Retroalimentación                                                                   | 114           |
| 3.2.11.2. Planes de acción por áreas                                                          | 115           |
| 3.2.11.3. Informe de resultados                                                               | 116           |
| 3.2.11.4. Auditoría de seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño | 116           |
| 3.2.12. Plan de acción para implementar la propuesta                                          | 120           |
| 3.2.13. Costo y financiamiento de la propuesta                                                | 122           |
| CONCLUSIONES                                                                                  | 123           |
| RECOMENDACIONES                                                                               | 124           |
| BIBLIOGRAFÍA                                                                                  | 126           |
| ANEXOS                                                                                        | 129           |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | Contenido                                                                                                | Página |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.  | Etapas del proceso administrativo                                                                        | 4      |
| 2.  | Plan de acción                                                                                           | 6      |
| 3.  | Símbolos diagrama de procesos o flujo                                                                    | 9      |
| 4.  | Gestión del talento humano                                                                               | 13     |
| 5.  | Funciones de la gestión del talento humano                                                               | 16     |
| 6.  | Evaluación de desempeño con base en el puesto y competencias                                             | 19     |
| 7.  | Criterios para la evaluación de desempeño                                                                | 21     |
| 8.  | Método evaluación 180 grados                                                                             | 22     |
| 9.  | Componentes de las competencias laborales                                                                | 25     |
| 10. | Niveles de competencias laborales                                                                        | 27     |
| 11. | Características de niveles de competencias laborales                                                     | 28     |
| 12. | Nivel de escolaridad                                                                                     | 36     |
| 13. | Generaciones en empresa con participación en el sector salud                                             | 37     |
| 14. | Organigrama de puestos una empresa con participación en el sector salud                                  | 41     |
| 15. | Existencia de metodología que mide el desempeño de los colaboradores                                     | 46     |
| 16. | Participación en el desarrollo de evaluación del desempeño                                               | 48     |
| 17. | Implementación de evaluación del desempeño                                                               | 49     |
| 18. | Frecuencia de participación de colaboradores en puntos de mejora                                         | 51     |
| 19. | Frecuencia de participación del área de recursos humanos en el desarrollo de la evaluación del desempeño | 53     |

| <b>No.</b> | <b>Contenido</b>                                                                                              | <b>Página</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 20.        | Gestión actual del área de recursos humanos en el desarrollo de la evaluación del desempeño                   | 54            |
| 21.        | Participación de jefes inmediatos en el desarrollo de una evaluación del desempeño por competencias laborales | 56            |
| 22.        | Importancia de una evaluación del desempeño por competencias Laborales                                        | 58            |
| 23.        | Tipos de evaluación del desempeño                                                                             | 59            |
| 24.        | Tipos de competencias laborales                                                                               | 61            |
| 25.        | Rango de tiempo que los colaboradores llevan de laborar en la empresa                                         | 62            |
| 26.        | Retroalimentación sobre el trabajo realizado                                                                  | 64            |
| 27.        | Importancia de medir el desempeño del trabajo realizado                                                       | 65            |
| 28.        | Frecuencia de retroalimentación de las funciones que realiza el colaborador                                   | 66            |
| 29.        | Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño                                                          | 68            |
| 30.        | Organigrama de puestos propuesto de un empresa con participación en el sector salud.                          | 75            |
| 31.        | Procedimiento del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales                               | 78            |
| 32.        | Fases para la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales                | 80            |
| 33.        | Descripción de competencias organizacionales                                                                  | 84            |
| 34.        | Funciones claves del puesto gerente de recursos humanos                                                       | 86            |
| 35.        | Indicadores y resultados de gestión clave para el gerente de recursos humanos                                 | 87            |
| 36.        | Modelo de descriptor de puesto por competencias                                                               | 89            |
| 37.        | Escala de calificación de competencias                                                                        | 95            |
| 38.        | Campaña de difusión de evaluación del desempeño                                                               | 99            |

| <b>No.</b> | <b>Contenido</b>                                                                     | <b>Página</b> |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 39.        | Difusión electrónica de evaluación del desempeño                                     | 100           |
| 40.        | Guía de capacitación para evaluación del desempeño                                   | 101           |
| 41.        | Ejecución de la evaluación del desempeño                                             | 102           |
| 42.        | Identificación de la boleta de evaluación                                            | 103           |
| 43.        | Competencias organizacionales en la boleta de evaluación                             | 104           |
| 44.        | Competencias específicas en la boleta de evaluación                                  | 105           |
| 45.        | Competencias de gestión en la boleta de evaluación                                   | 106           |
| 46.        | Competencias de gestión en la boleta de evaluación                                   | 106           |
| 47.        | Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales                        | 107           |
| 48.        | Lista de verificación para realizar entrevista                                       | 109           |
| 49.        | Plan de acción individual de competencias organizacionales, específicas y de gestión | 111           |
| 50.        | Consolidación de resultados de evaluación del desempeño                              | 113           |
| 51.        | Retroalimentación de evaluación del desempeño                                        | 115           |
| 52.        | Plan de acción por áreas administrativas                                             | 116           |
| 53.        | Seguimiento a plan de acción individual                                              | 118           |
| 54.        | Seguimiento a plan de acción por áreas                                               | 119           |
| 55.        | Seguimiento a planes de acción organizacionales                                      | 120           |
| 56.        | Plan de acción para implementar la metodología                                       | 121           |

## ÍNDICE DE TABLAS

| No. | Contenido                                                                                                        | Página |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.  | Resumen de puestos e integración por sexo                                                                        | 35     |
| 2.  | Resumen de existencia de metodología que mide el desempeño                                                       | 47     |
| 3.  | Resumen de participación en el desarrollo de evaluación del desempeño                                            | 49     |
| 4.  | Resumen de participación en implementación de evaluación del desempeño                                           | 50     |
| 5.  | Resumen de participación de colaboradores en puntos de mejora                                                    | 52     |
| 6.  | Resumen de frecuencia de participación del área de recursos humanos en el desarrollo de evaluación del desempeño | 54     |
| 7.  | Resumen de gestión actual del área de recursos humanos en el desarrollo de evaluación del desempeño              | 55     |
| 8.  | Resumen de participación de jefes inmediatos en el desarrollo de evaluación del desempeño                        | 57     |
| 9.  | Resumen de importancia de una evaluación del desempeño                                                           | 59     |
| 10. | Resumen de tipos de evaluación del desempeño                                                                     | 60     |
| 11. | Resumen de tipos de competencias laborales                                                                       | 62     |
| 12. | Resumen de antigüedad de colaboradores                                                                           | 63     |
| 13. | Resumen de Retroalimentación sobre el trabajo realizado                                                          | 64     |
| 14. | Resumen de importancia de medir el desempeño                                                                     | 66     |
| 15. | Resumen de retroalimentación a colaboradores                                                                     | 67     |
| 16. | Resumen de aspectos a evaluar en una evaluación del desempeño                                                    | 69     |
| 17. | Niveles ocupacionales y de competencia                                                                           | 83     |
| 18. | Descripción de niveles de competencia                                                                            | 83     |

| <b>No.</b> | <b>Contenido</b>                                                                       | <b>Página</b> |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 19.        | Nota de calificación evaluación del desempeño para jefes y mandos medios               | 95            |
| 20.        | Nota de calificación evaluación del desempeño para personal operativo y administrativo | 95            |
| 21.        | Costos para implementar propuesta                                                      | 96            |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| <b>No.</b> | <b>Contenido</b>                                                                       | <b>Página</b> |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.         | Hoja de evaluación forma “A”: jefe inmediato y mandos Medios                           | 130           |
| 2.         | Hoja de evaluación forma “B”: primera línea y administrativos                          | 133           |
| 3.         | Hoja de evaluación forma “C”: autoevaluación mandos medios y jefes inmediatos          | 135           |
| 4.         | Hoja de evaluación forma “C1”: autoevaluación personal primera línea y administrativos | 138           |
| 5.         | Hoja de evaluación forma “D”: evaluación compañero de nivel, mandos medios y jefes     | 141           |
| 6.         | Hoja de evaluación forma “D1”: evaluación compañero de nivel, mandos medios y jefes    | 144           |
| 7.         | Catálogo de competencias organizacionales y de gestión                                 | 147           |
| 8.         | Plan de acción individual                                                              | 159           |

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo han existido cambios que han generado y desarrollado durante los últimos años cambios significativos en el área financiera, tecnológica pero principalmente en el talento humano. Estos cambios han generado que las personas sean consideradas como el activo más importante dentro de las organizaciones, ya que en ellas radica la capacidad de aportar ideas y lograr resultados. Para lograrlo, es necesario saber cuál es el rendimiento de cada colaborador y realizar las acciones necesarias para cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

La evaluación del desempeño es un sistema de evaluación del rendimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, sirve para determinar el valor, excelencia y competencias de un colaborador y el aporte que tiene dentro de la empresa. Es por ello que se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales para las áreas administrativas de una empresa con participación en el sector salud ubicada en la ciudad de Guatemala”, el cual pretende brindar un instrumento que permita medir el rendimiento de los colaboradores, para brindar retroalimentación de las competencias e implementar planes de mejora.

El trabajo se ha desarrollado en tres capítulos:

Capítulo I, contiene el marco teórico el cual brinda fundamentos teóricos sobre la evaluación del desempeño que servirá para comprender y desarrollar la misma.

Capítulo II, brinda información general de la empresa objeto de estudio, así como información acerca de la situación actual de la administración del talento humano en relación a la evaluación del desempeño laboral, utilizando instrumentos de encuestas realizadas al personal administrativo con el objeto de obtener información y así respaldar la investigación.

Capítulo III, se encuentra la propuesta elaborada de un “Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales para las áreas administrativas de una empresa con participación en el sector salud ubicada en la ciudad de Guatemala”,

dentro del cual se describen políticas y lineamientos para la implementación, los responsables, las políticas, los planes de mejora, así como, los recursos en tiempo y dinero necesarios para implementarlo.

Se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones que fueron necesarias para la implementación de la propuesta, así como se describe la bibliografía utilizada como fuente de información y los anexos del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

La medición es fundamental en una organización, tanto en los procesos como en las personas. Debido a ello se hace necesario contar con herramientas administrativas que permitan obtener información precisa y útil de la productividad de la empresa.

Para el presente trabajo se utilizaron conceptos y teoría existentes sobre cómo elaborar y desarrollar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias laborales.

#### **1.1 Empresa**

La empresa es un “grupo social, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (Luna González, 2015, pág. 6).

##### **1.1.1 Empresas del sector salud**

La salud es un derecho al cual todos los ciudadanos tienen derecho y para ello existen empresas que prestan sus servicios en dicha rama. Las empresas dedicadas al sector salud asumen un gran reto al tener que prestar servicios de forma remota ante la pandemia denominada Covid 19, se reinventan y presentan el siguiente servicio:

##### **1.1.1.1 Telemedicina:**

Es la prestación de servicios de medicina vía remota, es decir que un médico puede atender una consulta a través de una llamada telefónica o video llamada y su objetivo es “mejorar la salud de un paciente, permitiendo la comunicación interactiva en tiempo real entre el paciente, y el médico o profesional a distancia” (Llordachs Marqués, 2021, pág. 1).

### **a. Tipos de telemedicina**

Se consideran 3 tipos de telemedicina:

- a) Monitorización de pacientes a distancia:** es la supervisión o vigilancia de un paciente de manera cotidiana y remota que “permite controlar en sus casas a los pacientes con enfermedades crónicas. Se consigue a través del uso de dispositivos que recopilan datos sobre niveles de azúcar en la sangre, presión arterial y otros signos vitales” (Llordachs Marqués, 2021, pág. 1).
- b) Tecnología de almacenamiento y envío:** son los sistemas de recolección de información de los pacientes que son monitoreados a distancia y “consiste en el almacenamiento de datos clínicos para su envío a otros centros médicos” (Llordachs Marqués, 2021, pág. 1).
- c) Telemedicina interactiva:** es la comunicación entre el médico y el paciente de manera remota por video llamada, “este tipo de telemedicina permite a médicos y pacientes comunicarse en tiempo real. Básicamente se trata de una videoconferencia, para la cual el paciente puede quedarse en su domicilio o acudir al centro de salud más cercano” (Llordachs Marqués, 2021, pág. 1).

## **1.2 Administración**

“La administración es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendidas estas últimas como: unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Torres Hernández, 2014, pág. 4).

La administración es una de las actividades más importantes que se encuentra dentro de las empresas y para llevar a cabo esto, es necesario que exista un grupo de personas dispuestas a seguir los lineamientos que se brindan para alcanzar los objetivos y metas comunes dentro de la organización.

Para las empresas que participan en el sector salud, la administración es un proceso que comprende funciones y actividades que se deben de llevar a cabo para lograr los objetivos establecidos. Cada elemento que forma parte de la empresa debe cumplir con los lineamientos definidos dentro de esta, influyendo positiva o negativamente en el alcance de los objetivos.

“La administración de recursos humanos (ARH) está constituida por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones” (Chiavenato, 2020, pág. 2).

### **1.2.1. Proceso administrativo**

Es un conjunto de actividades que relacionadas entre sí permiten el alcance de los objetivos establecidos dentro de una empresa.

Es la correlación de actividades y funciones que tiene un fin y un tiempo estipulado, para hacer uso de forma adecuada y óptima de los recursos que se tienen, tanto humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Es un ciclo administrativo pues se encuentra en una relación activa y constante.

Münch (2014) afirmó lo siguiente:

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración. (pág. 24)

El proceso administrativo está compuesto por cinco etapas que son: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. (Ver Figura 1)

Las funciones administrativas en las empresas que se dedican a prestar servicios en el sector salud son sistemáticas, es decir, basan sus funciones de acuerdo con las etapas que conforman el proceso administrativo.

**Figura 1**

**Etapas del proceso administrativo**



Fuente: Münch, Lourdes, 2014. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da. Edición. México, Pearson Educación. pág. 25.

Para efectos de estudio solo se tomarán en cuenta las etapas de planeación, organización e integración. A continuación, se definen las etapas:

**1.2.1.1. Planeación**

Las personas deben saber que desea la empresa que cumplan y esto se logra a través de la planeación, sin una planeación efectiva el esfuerzo y trabajo de los integrantes del grupo es en vano.

La planeación es “un proceso que permite organizar y seleccionar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos, a través de la investigación y la utilización de recursos disponibles” (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2019, pág. 8).

Según Münch (2014) la planeación es definir a futuro las actividades que la empresa seguirá, así como determinar las funciones que se realizarán para alcanzar los

resultados establecidos y que estrategias harán posible el logro de estos con el mínimo de riesgos (pág. 24).

Para efectos de estudio se tomará como elemento de planeación la filosofía empresarial y el plan de acción como instrumento, a continuación, se describen los mismos:

**a. Elemento de planeación**

**I. Filosofía empresarial**

Es el conjunto de elementos y principios que definen las prácticas empresariales y son una guía para la toma de decisiones. La filosofía empresarial está compuesta por:

**a) Misión:** es la razón de ser de una empresa, en esta se declara el objetivo principal que tiene la misma.

**b) Visión:** Luna González (2015) afirma que la visión es:

El futuro deseado, la aspiración de la empresa, aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo, es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico. (pág. 74)

**c) Valores:** son las características que distinguen a una persona de las demás, mediante su comportamiento, cualidades y virtudes. “Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas” (Luna González, 2015, pág. 75).

**b. Instrumento de planeación**

**I. Plan de acción**

Uno de los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo la planeación es el plan de acción, el cual es una herramienta administrativa que permite definir los pasos que se deben seguir para alcanzar una meta propuesta. Es un instrumento de planeación que permite establecer las actividades de mayor importancia para lograr las metas y objetivos establecidos en el proceso administrativo, a través de la

planeación, con el fin de tener una guía clara de las acciones a tomar. (Véase Figura 2)

**Figura 2**  
**Plan de acción**

Plan de acción #1:

|            |             |             |          |          |          |           |
|------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|-----------|
| Objetivo:  |             |             |          | Alcance: |          |           |
| Fecha:     |             |             |          | Área:    |          |           |
| Problema 1 | Actividades | Responsable | Duración | Meta     | Recursos | Indicador |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |
|            |             |             |          |          |          |           |

Fuente: Elaboración propia con base en Pinto Villatoro, 2008. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ra. Edición. México, Grupo Capinte. pág. 108.

#### **1.2.1.2. Organización**

(Torres Hernández, 2014) “una organización es el grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (pág. 254).

García (2017) define a la organización como:

Arreglo ordenado de los recursos y funciones que se consideran oportunas para el cumplimiento del objetivo. Esto se refiere al establecimiento de una

estructura para la sistematización racional de los recursos por medio de la agrupación de actividades, disposición y jerarquías. (pág. 1)

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre el diseño y determinación de estructuras dentro de las funciones y áreas administrativas, procesos, responsabilidades, métodos a establecer y la correcta aplicación de técnicas que permitan facilitar el trabajo dentro de la empresa.

También se conoce en las empresas que se dedican a prestar servicios en el sector salud como el acto de coordinar, ordenar y relacionar las diferentes actividades con el fin que los recursos humanos, financieros y materiales se vinculen de manera óptima para el logro de los objetivos propuestos.

La organización consiste en la simplificación de trabajo, definición de procesos, establecimiento de estructuras y optimización de recursos que en conjunto permiten la división del trabajo. La división del trabajo está compuesta por la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, para poder llevar a cabo la coordinación correcta de esta, es necesario implementar las técnicas e instrumentos de organización que se mencionan a continuación:

#### **a. Técnicas de organización**

Las técnicas de organización es una serie de herramientas que se utilizan en la organización.

Por lo que se hace necesario definir las funciones principales de la organización para poder dividir el trabajo de forma eficaz y lograr un diseño idóneo.

### **I. Diagramas de proceso**

Los diagramas de proceso también son conocidos como diagramas de flujo. Un diagrama de flujo es “una herramienta de apoyo, optativa pero muy útil, que permite visualizar el proceso en conjunto” (Navarro Rojo, 2016, pág. 138).

Diagramar es representar gráficamente hechos, movimientos, situaciones, relaciones o actividades de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la

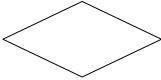
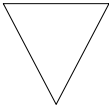
interrelación entre diferentes factores y unidades administrativas, así como la relación causa efecto que existe entre estas.

- **Simbología ANSI**

Son los símbolos de diagramación que se utilizan internacionalmente para la elaboración de diagramas de proceso o flujo en el área administrativa según sus siglas en ingles significa (American National Standar Institute) y para efectos de estudio la simbología a utilizar es la siguiente:

**Figura 3**

**Símbolos diagrama de procesos o flujo**

| Simbología                                                                          | Descriptivo de simbología                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>Inicio o término:</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|    | <b>Operación:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.                                                                                                |
|    | <b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.                                                                                          |
|   | <b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas opciones.                                                                         |
|  | <b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo                                                                                         |
|  | <b>Conector de Página:</b> Representa una conexión o enlace con otras hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.                                                                        |
|  | <b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.                                                                                                                     |

Fuente: Franklin Fincowsky, 2013.Organización de Empresas. 4ta.Edición. México, Mc Graw Hill.  
pág. 301.

## II. Manuales administrativos

Son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Franklin Fincowski (2013) menciona que los manuales administrativos son:

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (pág. 244)

La clasificación de los manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Existen tres tipos de manuales que ofrecen mayor aporte dentro de las organizaciones:

**a) Manuales de organización:** “este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área” (Vivanco Vergara, 2017, pág. 249).

Es un manual que explica en forma general aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos los miembros para apoyarlos en la familiarización y conocimiento de esta. Cuando corresponde a un área específica toman en cuenta la descripción de puestos.

**b) Manuales de normas y procedimientos:** para Vivanco Vergara (2017) los manuales de normas y procedimientos son:

Herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo

cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (pág. 248)

Describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo.

- c) Manuales de puestos y funciones:** “es un documento de gestión en el que se hayan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio” (Berrocal Moreno, 2018, pág. 1).

Contiene las obligaciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos que forman parte de la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de los puestos.

### **III. Análisis de puestos**

El análisis de puestos es el que se encarga de estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

El análisis de puestos es “un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo” (Raffino, 2020, pág. 1).

A través del análisis de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Para comprender mejor el análisis de puestos se definen la diferencia entre puesto y posición.

- a) Puesto:** conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

- b) Posición:** conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

### **IV. Descriptor del puesto**

La información obtenida del análisis de puestos es importante para poder desarrollar el descriptor de puestos. El descriptor de puestos es una herramienta que enlista y

define las tareas, funciones y responsabilidades que conforma cada uno de los puestos laborales, así como la misión y objetivo que cumplen dentro de la empresa.

Una descripción de puestos consiste en “una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther & Davis, 2014, pág. 99).

El descriptor del puesto permite ver las cualidades mínimas que una persona debe de poseer para desarrollar las actividades específicas del puesto.

#### **1.2.1.3. Integración**

La integración de personas es el proceso más importante dentro de una organización y esto se debe a que las personas son el motor principal de las actividades que se realizan y permiten el alcance de los objetivos establecidos dentro de la empresa. Se define como “forma en la cual se relacionarán las distintas áreas para mejorar la eficiencia de la organización en general” (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016, pág. 80).

Para ello es importante llevar a cabo dos procesos principales para obtener el capital humano idóneo que ejercerá las funciones administrativas de forma óptima y eficaz, estos son: reclutamiento y selección.

Integrar consiste en realizar procesos que permitirán obtener el capital humano idóneo, que cumpla con las funciones establecidas dentro del puesto de trabajo en forma óptima y eficiente, utilizando los recursos materiales de forma armoniosa junto con sus habilidades dentro de la empresa.

##### **a. Gestión del talento humano**

El elemento más importante en la gestión del talento humano es: el humano. Una empresa no puede cumplir y alcanzar los objetivos establecidos sin el talento humano debidamente preparado y capacitado para realizar las actividades definidas en cada puesto de trabajo.

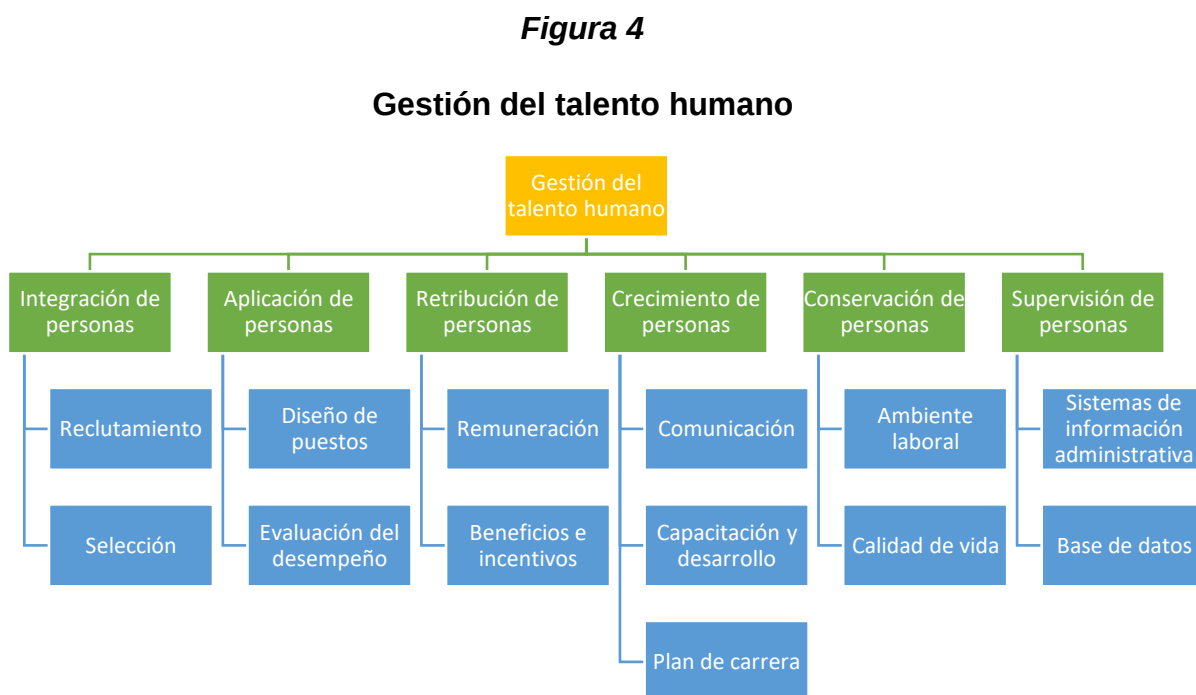
El humano aporta: conocimiento, talento, decisiones, responsabilidad, experiencia y creatividad. Es una relación recíproca ya que tanto el talento humano da su energía para realizar las actividades y la organización se lo remunera.

“Consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella” (Chiavenato, 2020, pág. 14).

La gestión del talento humano en las empresas ha cambiado y evolucionado a través del tiempo, las personas dejan de ser subordinados y se convierten en colaboradores activos que forman parte de un equipo, capaces de administrar los recursos de la empresa.

Es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital humano participe de forma activa, mediante la gestión de sus conocimientos y habilidades.

Según Chiavenato (2020) existen seis procesos administrativos en la gestión del talento humano:



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2020. Gestión del talento humano. 5a.

Edición. México, McGraw Hill. pág. 15.

## I. Tipos de generaciones humanas

A lo largo del tiempo las personas se han podido identificar en las siguientes generaciones:

- **Silent Generation:** el marco temporal está comprendido de los años 1930 al 1948, las personas que forman parte de esta generación se caracterizan por ser conocidos como los niños de la posguerra, ya que son personas que crecieron entre conflictos bélicos y su rasgo característico es la austeridad, es decir, la satisfacción únicamente de lo mínimamente indispensable.
- **Baby Boomers:** esta generación está formada por las personas nacidas antes de los años 70, se caracterizan por su interés en los beneficios a la salud, seguros y planes de jubilación, reconocimiento a su experiencia. Se criaron con prosperidad económica y la concepción de familia ideal.
- **Generación X:** es la generación que busca balance entre vida y trabajo, realiza trabajo desde casa sin complicaciones, busca días libres, asesorías y desarrollo profesional. Están enfocados en la preparación académica, tuvieron una niñez análoga y una adultez digital, fácil adaptación a los cambios tecnológicos. Esta generación comprende a los nacidos entre los años 70 y 80.
- **Generación Y o Millenials:** se caracterizan por ser personas en constante movimiento, sino se sienten cómodos con algo se mueven, buscan ambientes creativos y conectarse con las personas, emprendedores y hacen alto uso de los dispositivos móviles. La generación Y comprende a las personas que nacieron entre los años 1981 y 2000.
- **Generación Z:** son personas multitareas, tienen acceso al internet y mundo tecnológico desde muy jóvenes, son los nacidos entre los años 2001 y 2010.
- **Generación Alfa:** es la primera generación nativa digital al 100%, la tecnología es su extensión para conocer el mundo, lo conforman los nacidos entre 2010 y 2025.

## **II. Objetivos de la gestión del talento humano**

Toda organización busca optimizar el rendimiento de todos sus grupos de interés, es decir: accionistas e inversionistas, empresarios, proveedores, clientes y consumidores, pero su principal grupo de interés siempre serán sus empleados.

La efectiva administración del talento humano permitirá contar con el apoyo y colaboración eficaz de las personas, esto se debe a que las personas aumentan o reducen tanto las fortalezas y debilidades con las que cuenta una organización. A las personas “es mejor tratarlas como fuente de éxito” (Chiavenato, 2020, pág. 11).

Los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

- a) Apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos y llevar a cabo su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Brindar a la organización empleados capacitados y motivados.
- d) Impulsar el aumento de satisfacción en el trabajo y autorrealización.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Convertirse en gestor de cambio.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

## **III. Funciones de la gestión del talento humano**

Para llevar a cabo una buena administración y gestión del talento humano es necesario contar con los procesos básicos en la gestión de personas. “El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas” (Chiavenato, 2020, pág. 100).

Para Mondy (2010) una buena administración y gestión del talento humano debe de contar con cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados (pág. 442).

**Figura 5**

**Funciones de la gestión del talento humano**



Fuente: Mondy, 2010. Administración de recursos humanos. 11va. Edición. México, McGraw Hill.  
pág. 5.

- a) **Dotación de personal:** proceso en el cual una empresa se asegura de contar con el personal adecuado para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.
- b) **Desarrollo del talento humano:** consiste en capacitar a los empleados y de acuerdo con sus capacidades y habilidades desarrollar planes de carrera que concuerden con sus funciones.
- c) **Remuneración:** es la retribución económica que reciben los colaboradores por el trabajo realizado.
- d) **Seguridad y Salud:** el empleado debe sentirse seguro y protegido al realizar sus actividades diarias dentro de la empresa, así como debe estar libre de enfermedades físicas y emocionales. Un empleado que cuenta con seguridad y salud será más productivo para la empresa.

- e) Relaciones laborales y con los empleados:** las relaciones son vitales para que exista una comunicación eficaz y que de esta surja una relación laboral estable dentro de la empresa.

#### **IV. Planeación estratégica de la gestión del talento humano**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la empresa con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas. Los planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Para implementar los planes estratégicos la empresa cuenta con un presupuesto que permitirá el desarrollo de estos planes. La empresa debe encargarse que su planeación estratégica se oriente a una administración por objetivos, eminentemente participativa, democrática e incluyente.

Para Chiavenato (2020) la administración por objetivos es:

Un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:

- a) Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.
- b) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio (pág. 310).

##### **b. Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es la valoración que se le da a la actividad que realiza una persona de acuerdo con las funciones del puesto que desempeña, las metas y resultados que debe de alcanzar, las competencias con las que cuenta y la capacidad de desarrollo.

“Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2020, pág. 245).

Según Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín (2017), el proceso de evaluación de desempeño permite brindar herramientas para:

- a) Revisar y valorar los criterios de selección.

- b) Evidenciar debilidades existentes en el talento humano reclutado.
- c) Mejorar programas de reclutamiento y selección a futuro.
- d) Estandarizar las compensaciones.
- e) Mejorar los planes de incentivos y motivar el personal.
- f) Estructurar planes de desarrollo y promoción.
- g) Evitar procesos de entropía comunicacional.
- h) Generar empoderamiento. (pág. 97)

Toda persona que labora en una empresa necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño en las funciones que realiza y proceder con las correcciones correspondientes.

Chiavenato (2020) afirma que dentro de las empresas se da un interés especial en llevar a cabo la evaluación de desempeño a los colaboradores por las siguientes razones:

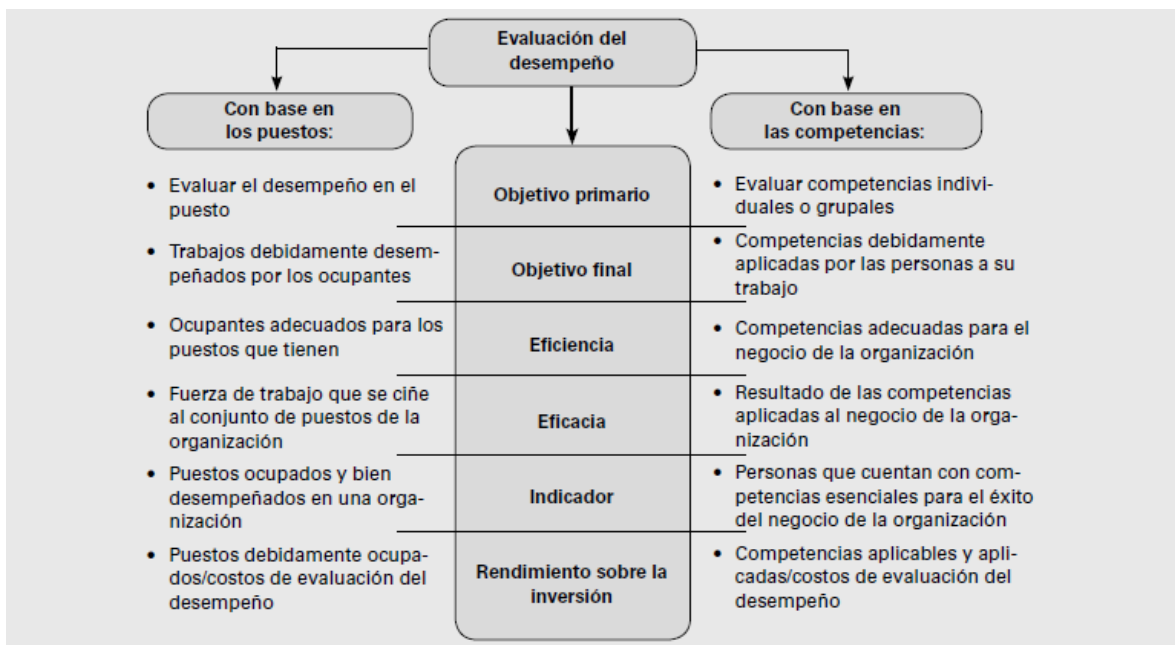
- a) Recompensas:** la evaluación de desempeño valora los méritos con los que cuenta el colaborador, además ofrece un juicio que permite argumentar el incremento en sueldos, ascensos, intercambios e incluso el despido de los colaboradores.
- b) Realimentación:** proporciona al colaborador la percepción que tienen las personas que lo rodean tanto de su desempeño como de las actitudes y competencias que posee.
- c) Desarrollo:** da a conocer al colaborador sus debilidades y fortalezas de las actividades y funciones que realiza.
- d) Relaciones:** permite tener mejor relación de los colaboradores con el resto de las personas que lo rodean y evalúan el desempeño.
- e) Percepción:** la evaluación permite estar consciente sobre la opinión que tienen las personas que rodean al colaborador.
- f) Potencial de desarrollo:** dar a conocer el potencial que posee cada colaborador para desarrollar el mismo a través de programas de evaluación y desarrollo, ascensos, plan de carrera, entre otros.

- g) Asesoría:** de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la evaluación de desempeño el área de talento humano y jefe inmediato del colaborador pueden proporcionar información que será de utilidad para orientar y aconsejar. (págs. 246-247)

La evaluación de desempeño se puede basar en: el puesto que ocupa una persona o en las competencias que posee para el éxito de una empresa.

**Figura 6**

**Evaluación de desempeño con base en el puesto y competencias**



Fuente: Chiavenato, 2020. Gestión del talento humano. 5a. Edición. México, McGraw Hill. pág. 247.

## I. Tipos de evaluación de desempeño

Existen diversos tipos de evaluación de desempeño que son utilizados en las organizaciones de acuerdo con las necesidades que cada una de ellas tenga al momento de evaluar.

La evaluación de desempeño busca evaluar habilidades, capacidades, comportamientos, metas y resultados. Las personas a cargo de realizar la evaluación de desempeño son las siguientes:

- a) **Autoevaluación:** cada persona realiza su propia evaluación de desempeño, tomando en cuenta algunos criterios que permiten ser objetivos al realizar dicha evaluación, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia en sus actividades, así como las fortalezas y debilidades que cada uno posee.
- b) **Jefe inmediato:** por ser la persona responsable directamente del colaborador el jefe inmediato es quien evalúa el desempeño del colaborador debido a que tiene relación a diario y permite valorar a fondo las actitudes y conocimientos que muestra la persona en las funciones y actividades que realiza.
- c) **La unidad de recursos humanos:** el área de recursos humanos es la responsable de realizar la evaluación de desempeño, la información se obtiene directamente de cada colaborador luego se interpreta para generar informes que servirán como parámetros.
- d) **El equipo de trabajo:** el equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y metas que debe de alcanzar el colaborador.
- e) **Comisión de evaluación de desempeño:** se trata de una evaluación a cargo de un grupo de personas que se enfocan directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Las organizaciones buscan a través de los métodos de evaluación, crear criterios que produzcan equidad y justicia, que al mismo tiempo estimulen y motiven a los colaboradores.

Los criterios que deben de considerarse al momento de realizar una evaluación de desempeño son los siguientes:

**Figura 7**

**Criterios para la evaluación de desempeño**

| Habilidades/capacidades/<br>necesidades/rasgos                                                                                                                                                                                      | Comportamientos                                                                                                                                                                                            | Metas y resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento del puesto<br>Conocimiento del negocio<br>Puntualidad<br>Asiduidad<br>Lealtad<br>Honestidad<br>Presentación personal<br>Buen juicio<br>Capacidad de ejecución<br>Comprensión de situaciones<br>Facilidad para aprender | Desempeño de la tarea<br>Espíritu de equipo<br>Relaciones humanas<br>Cooperación<br>Creatividad<br>Liderazgo<br>Hábitos de seguridad<br>Responsabilidad<br>Actitud e iniciativa<br>Personalidad<br>Soltura | Cantidad de trabajo<br>Calidad del trabajo<br>Atención al cliente<br>Satisfacción del cliente<br>Reducción de costos<br>Rapidez de soluciones<br>Reducción de subterfugios<br>Ausencia de accidentes<br>Mantenimiento del equipamiento<br>Cumplimiento de los plazos<br>Enfoque en los resultados |

Fuente: Chiavenato, 2020. Gestión del talento humano. 5a. Edición. México, McGraw Hill. pág. 254.

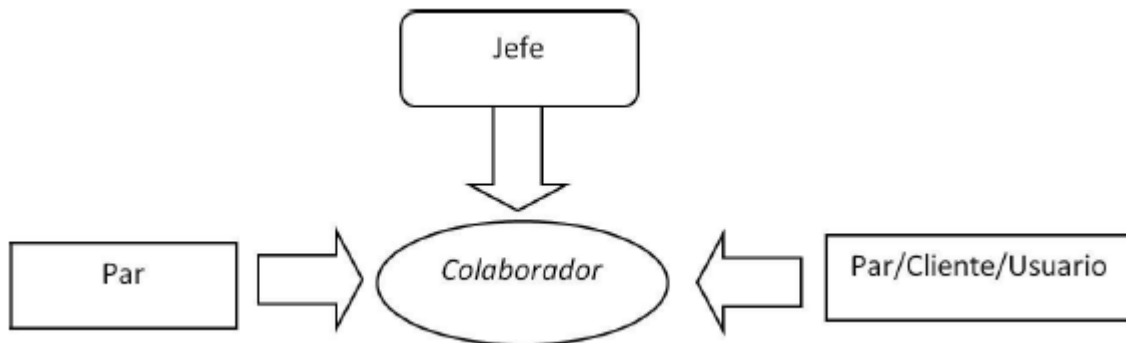
## **II. Métodos modernos de evaluación del desempeño**

Para algunas empresas los métodos tradicionales no llenan las expectativas que buscan al momento de realizar la evaluación del desempeño a sus colaboradores, razón por la cual buscan soluciones creativas e innovadores para aplicar nuevos métodos de evaluación del desempeño.

A continuación, se detalla la evaluación de 180 grados y evaluación por competencias:

- a) Evaluación de 180 grados:** evalúa el jefe inmediato, evalúa compañero de trabajo, puede o no incluir autoevaluación. (Ver Figura 8)

**Figura 8**  
**Método evaluación 180 grados**



Fuente: Navarro Rojo, 2016. Cómo realizar una evaluación del desempeño. 1ra. Edición.  
snrconsultores. pág. 32.

- b) Evaluación por competencias:** es la que se encarga de “evaluar lo que a la organización realmente le importa” (Question Pro, 2021, pág. 1). Esta evaluación permite que un colaborador sea evaluado por más de una persona y busca percepciones comunes. En esta evaluación se evalúan dos tipos de competencias: competencias de comportamiento y habilidades técnicas.

### **III. Fases de implementación de la evaluación del desempeño**

Para poder implementar una evaluación del desempeño exitosa, es necesario desarrollar 4 fases. A continuación, se detallan estas:

- a) Fase de diseño:** en esta fase se diseña el modelo de evaluación más adecuado a las necesidades de la empresa, de acuerdo a las estrategias y objetivos que tiene la misma. (Yañez, 2021, pág. 1)
- b) Fase de difusión:** acá se lleva a cabo la socialización y difusión del modelo de evaluación a cada miembro de la organización, con el fin de que conozcan el propósito de esta. Adicional se capacitan “a todos los involucrados en el modelo de evaluación, para que conozcan perfectamente cómo funciona y sea confiable” (Yañez, 2021, pág. 1).

- c) **Fase de aplicación:** se ejecuta el modelo de evaluación del desempeño y se recoleta la información de las diferentes áreas.
- d) **Fase de desarrollo:** permite brindar retroalimentación sobre los resultados obtenidos y las acciones a tomar posterior a la evaluación del desempeño realizada.

#### **IV. Aplicaciones de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos, Chiavenato (2020) afirma que son:

- a) **Procesos para sumar a las personas:** funcionan como el insumo necesario para tener inventario de habilidades, con el fin de construir un banco de talentos, tomando en cuenta las características y habilidades con las que deben de contar los nuevos candidatos que deseen ingresar a la organización.
- b) **Procesos para colocar a las personas:** brindan información respecto a la forma en que los colaboradores se integran e identifican en los puestos de trabajos, tareas y competencias.
- c) **Procesos para recompensar a las personas:** indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Fomentan la iniciativa, responsabilidad y esfuerzo de los colaboradores.
- d) **Procesos para desarrollar a las personas:** dan a conocer las debilidades y fortalezas que posee cada persona dentro de la empresa, brindando la capacitación y reforzamiento necesario de acuerdo con los comportamientos mostrados por cada colaborador.
- e) **Procesos para retener a las personas:** muestran los resultados y desempeño alcanzado por las personas.
- f) **Procesos para monitorear a las personas:** proporcionan realimentación a los colaboradores sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo.

### **c. Competencias laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes más la experiencia que tiene una persona para desempeñarse.

Chiavenato (2020), describe las competencias laborales como el conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido (págs. 146-147).

Es importante definir los componentes de las competencias laborales que son: conocimientos, habilidades y actitudes. (Ver Figura 9)

- a) Conocimientos:** es el saber, está relacionado con el área cognitiva. Se refiere a lo que una persona sabe acerca de leyes, categoría, lo adquirido durante su vida.
- b) Habilidades:** es el saber hacer, está vinculado con el área psicomotora. Son las capacidades, destrezas integradas que por medio de los sentidos se desarrollan.
- c) Actitudes:** es el saber ser, está asociado con el área afectiva. Es la forma en que se actúa en la sociedad, los comportamientos que se muestran frente a otras personas.

**Figura 9**

**Componentes de las competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia con base en INTECAP, 2013. Gestión del talento humano por competencias laborales. 1ra. Edición. Guatemala, INTECAP. pág. 13

**I. Tipos de competencias laborales**

Las competencias laborales se pueden clasificar con base en funciones y procesos en: básicas, conductuales, específicas o técnicas, genéricas o transversales.

**a) Competencias básicas:** “están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación de los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole” (INTECAP, 2013, pág. 26).

Son las competencias inherentes al ser humano que le permiten realizar una función laboral y que se desarrollan durante la educación formal, es decir las habilidades numéricas, comprensión lectora, escritura y comunicación oral por mencionar algunas.

**b) Competencias conductuales:** “son características subyacentes de un individuo, que están casualmente relacionadas con un rendimiento efectivo

o superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (INTECAP, 2013, pág. 26).

Se refiere a las competencias que están relacionadas con la inteligencia emocional, principios, valores, actitudes entre otras.

- c) Competencias técnicas o específicas:** “son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica” (INTECAP, 2013, pág. 26).

Estas competencias se relacionan con el uso de métodos, aplicación de lenguaje técnico, aplicación de tecnología, desarrollo de procesos. Son las que hacen única a una posición, son las que diferencian a un puesto de otro.

- d) Competencias genéricas o transversales:** “son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores; pero correspondientes al mismo nivel de ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad” (INTECAP, 2013, pág. 27).

Son los conocimientos, habilidades y actitudes de carácter observable, que todos en la organización poseen, pero se diferencian por el nivel de competencia.

## **II. Niveles de competencias laborales**

Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2013), el nivel que se le atribuye a las competencias específicas, básicas y genéricas se refiere al nivel de complejidad, el grado de autonomía en el desempeño laboral, la responsabilidad y variabilidad en una actividad. Los niveles de competencias están relacionados con el nivel de tecnología (pág. 33).

- a) Complejidad:** es el nivel de conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo una actividad, así como el esfuerzo físico y mental.
- b) Autonomía:** es la capacidad para tomar decisiones sin supervisión, es el nivel de independencia con el que se cuenta al realizar una actividad.
- c) Variabilidad:** es la cantidad de actividades diferentes que se realizan en un puesto.

Existen cinco niveles de competencias laborales: Operativo, Técnico, Medio, Profesional, Profesional especializado.

**Figura 10**

**Niveles de competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia con base en INTECAP, 2013. Gestión del talento humano por competencias laborales. 1ra. Edición. Guatemala, INTECAP. pág. 35.

A continuación, se detallan las características de los cinco niveles de acuerdo con el INTECAP en su libro Gestión del talento humano por competencias laborales:

**Figura 11**

**Características de niveles de competencias laborales**

| Nivel de competencia         | Características                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Operativo                 | Competencia para la realización de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.                                                              |
| 2. Técnico                   | Competencias para un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos de la ocupación o área.                                                                                           |
| 3. Medio                     | Competencias para una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diferentes contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Requiere alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución. |
| 4. Profesional               | Diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales. Requiere de alto grado de responsabilidad y autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros.          |
| 5. Profesional especializado | Aplica técnicas complejas en varios contextos, a menudo impredecibles. Total, autonomía personal y responsabilidad de recursos.                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia con base en INTECAP, 2013. Gestión del talento humano por competencias laborales. 1ra. Edición. Guatemala, INTECAP. pág. 36.

**III. Modelo de competencias laborales**

Según INTECAP (2013) para implementar el modelo de competencias y los procesos de gestión del talento se deben considerar las siguientes fases:

- a) Diagnóstico:** consiste en evaluar el estado actual en que se encuentra la empresa con relación a la gestión, tomando en cuenta la planificación estratégica y su avance, como la difusión de la filosofía organizacional, documentación existente, presupuesto, entre otros.
- b) Diseño y documentación:** después de realizar el diagnóstico se procede con el diseño del sistema de documentación que consiste en mejorar la calidad de la gestión, incluye normas, manuales y mapas de procesos, descriptores y perfiles de puestos y el catálogo de competencias laborales.

- c) Aplicación de los procesos:** los especialistas del talento son los encargados de dirigir y controlar la aplicación de los procesos, dentro de los encargados de desarrollar la aplicación se encuentran los gerentes y mandos medios.
- d) Auditoría de la gestión:** luego de implementarse el sistema es necesario realizar una verificación y validación de procesos que permitan evaluar el cumplimiento de los resultados esperados. Los indicadores de medición deben de establecerse de acuerdo con el valor que agregan a la rentabilidad sustentada, satisfacción del cliente, desarrollo de colaboradores, clima organizacional, integración y mantenimiento del equipo.
- e) Mejora continua:** al contar con los resultados lo que se busca es mantener y asegurar la calidad, por lo que es necesario plantear las medidas de mejora que permitan conseguir los resultados deseados como desempeño eficiente, productos y servicios de calidad competitivos y calidad de vida de los colaboradores en el trabajo (págs. 45-46).

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

#### **2.1. Presentación**

A continuación, se presenta los resultados de la investigación documental realizada a una empresa con participación en el sector salud, para la recopilación de información se utilizó cuestionarios y estadísticas, que tiene como objetivo analizar e identificar las causas de la problemática que actualmente tiene la organización. Los resultados de la evaluación indican que la problemática sucede por la falta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales.

La empresa objeto de estudio nace en Guatemala en el año 2008, siendo pionera en el modelo de atención de salud escalonada, la salud escalonada es la que brinda atención directa a los clientes a través de médicos especialistas que se encuentran definidos en las diferentes sedes. Fue fundada tras una decisión visionaria de brindar servicio médico y soluciones integrales de salud de alta calidad, que ayuda a la disminución de ausentismos laborales, ya que los asociados pueden tener acceso a atención médica desde la comodidad de la oficina y casa.

Actualmente la entidad enfrenta dificultades para determinar si el personal administrativo realiza de manera adecuada las funciones asignadas al puesto, derivado de la encuesta realizada se detectaron las siguientes causas:

- Carece de una herramienta administrativa de evaluación del desempeño que mida la productividad y eficiencia de los colaboradores.
- Baja productividad de las diferentes áreas administrativas.
- Administración empírica en algunos procesos.
- Desconocimiento de funciones y competencias laborales idóneas de cada puesto de trabajo.
- Incumplimiento de metas y objetivos establecidos dentro de la empresa.

- Descortesía de los colaboradores hacia los clientes internos y externos.

Los departamentos administrativos evaluados actualmente miden el rendimiento de los colaboradores de manera empírica y en otros casos con herramientas de medición deficientes, los impactos por la falta de objetividad en los procesos que se determinan son los siguientes:

- Baja productividad, incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- Pérdida de clientes.
- Disminución de productividad en el puesto de trabajo.
- Deficiencia en atención al cliente externo.
- Aumento de quejas por parte del cliente.

Se hace necesaria una investigación para desarrollar la creación de una herramienta que mida el rendimiento de los colaboradores, en relación a las metas y objetivos logrados al aplicar retroalimentación del rendimiento realizado y medidas correctivas para mejorar la productividad.

## **2.2. Metodología de la investigación**

En la investigación se hizo uso de los siguientes métodos generales descritos a continuación:

El método científico se utilizó para comprobar las hipótesis planteadas y se desarrolló en tres fases que son las siguientes: fase uno: indagatoria, consistió en la recolección de información de la fuente primaria que fueron los jefes inmediatos y colaboradores, documentos existentes y la fuente secundaria que fue la información obtenida de la página web de la empresa. Fase dos: demostrativa, se llevó a cabo a través de un plan piloto y cuestionarios que demostraron la veracidad de las hipótesis planteadas, en esta etapa se realizó la tabulación, depuración y análisis de la información obtenida, por último, la fase tres: expositiva, demostrará los resultados obtenidos a la empresa, mediante la presentación y exposición del informe final.

El método inductivo permitió obtener información bibliográfica, con el objetivo de sustentar la hipótesis para tener conocimiento amplio de las deficiencias existentes en las diferentes áreas administrativas de la empresa.

El método deductivo evaluó aspectos financieros y administrativos que ayudaron a identificar deficiencias y puntos de mejora en la empresa.

El método analítico se implementó a través del análisis y comprensión del problema, así como la solución de este a través de posibles respuestas y soluciones.

En la investigación se utilizaron tres técnicas de investigación, la primera fue una entrevista estructurada a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de investigación a través de una reunión virtual por la aplicación Google Meet, en donde se confirmó la problemática y puntos de mejora existentes, la segunda técnica que se implementó fue el censo, el cuál fue realizado a 159 colaboradores que conforman el 100% de la población, esta incluye 18 jefes inmediatos y 141 colaboradores de primera línea del área administrativa y también se utilizó la investigación bibliográfica.

Los instrumentos utilizados fueron cuestionario y guía de entrevista, a través de estos instrumentos se dio a conocer la situación actual de la unidad objeto de investigación. Se elaboró 1 cuestionario el cual fue respondido por un total de 159 colaboradores, la guía de entrevista fue dirigida a ejecutivos, mandos medios y personal administrativo (repcionistas, analistas, asistentes, entre otros). Luego del diseño del cuestionario se realizó un plan piloto para validar que cumpliera el objetivo de investigación, se encuestaron a personas con puestos similares, para ello se contó con personal ajeno a la empresa con experiencia en evaluación del desempeño. Luego de llevar a cabo el plan piloto, fueron corregidos el cuestionario y la guía de entrevista de acuerdo a las sugerencias planteadas así como el uso de fichas bibliográficas.

El modelo estadístico permitió determinar la demografía existente en la empresa, dando como resultado la siguiente información: los puestos ejecutivos y mandos medios son inferiores en comparación a los colaboradores de primera línea en el

área administrativa. Los diversos puestos que existen en la empresa son ocupados por mujeres, lo que indica que el capital humano predominante en la unidad objeto de investigación es de sexo femenino.

### **2.2.1. Antecedentes**

La empresa fue fundada en el año 2008, pionera en el modelo de atención de salud escalonada. Ha brindado servicio a más de 460,000 familias a nivel nacional, lo cual ha permitido disminuir la tasa de ausentismo laboral en las empresas que cuentan con el servicio y ha brindado servicios médicos en el área rural de una manera inmediata, aportando de esta forma salud a los guatemaltecos.

A través de las consultas telefónicas inmediatas y sin tener que salir de casa la empresa ofrece a las personas y empresas una ventaja laboral. Ofrece asesoramiento para mejorar la salud de los colaboradores, creando así un ambiente sano en el lugar de trabajo. Elabora planes personalizados hechos a la medida de los clientes. Cuenta con servicio de laboratorio, rayos X, telemedicina y clínicas.

El área administrativa se encuentra conformado por las siguientes áreas: Financiera, Recursos Humanos, Administración Clínica, Control de Calidad, Red Médica, Red Funeraria, Gastos Médicos, Ventas, Enfermería, Sistemas, Facturación, Recepción y Cabina. La empresa cuenta con un total de 40 puestos administrativos.

El área financiera: tiene a cargo la administración general de los recursos financieros de la empresa, manejando de forma adecuada los gastos de cada área dentro de la empresa y maximizando los recursos con los que cuenta la misma.

El área de recursos humanos: es la encargada de atraer y retener el talento humano, capacitar, remunerar y trabajar por el clima organizacional de la empresa, trabajando en la satisfacción de los colaboradores.

El área de control de calidad: coordina que todo el colaborador de la empresa cumpla con los requisitos específicos y mantenga los estándares de calidad establecidos en todas las funciones que se desarrollan dentro de la empresa.

El área de red médica: está integrada por médicos generales y especialistas que están a la disposición de atender cualquier emergencia.

El área de red funeraria: es la encargada de realizar las gestiones correspondientes cuando hay decesos de personas o familiares que han contratado los servicios de la empresa.

El área de gastos médicos: tiene a cargo el control de gastos derivados de medicamentos, honorarios médicos, estudios y análisis clínicos, video medicina y demás asesoramientos que requiera un cliente que ha adquirido los servicios.

El área de ventas: dirige la distribución, preventa, venta y post venta de los servicios que ofrece la empresa, logrando un impacto positivo y obteniendo incrementos redituables para la organización.

El área de enfermería: colabora con la administración médica, desarrolla acciones de promoción y prevención de la salud de los clientes.

El área de sistemas: se encarga de la red informática que interconecta la empresa, las computadoras que están a la disposición de los colaboradores que prestan los servicios, así como las aplicaciones y programas instalados en ellas.

El área de facturación: prepara y elabora las facturas que deja el registro y documentación de los ingresos que percibe la empresa.

El área de recepción y cabina: forma parte fundamental dentro de la empresa, brinda información a los clientes y gestiona los procesos para que puedan recibir video consultas.

### 2.2.2. Demografía

De acuerdo con la investigación realizada en abril del 2021 se obtuvo la siguiente información: la organización cuenta con 159 colaboradores, de los cuales 55 son de sexo masculino y 104 de sexo femenino. De estos 141 realizan funciones administrativas, 11 ocupan puestos de mandos medios y 7 son ejecutivos dentro de la organización.

Los puestos de primera línea en el área administrativa son ocupados por 94 mujeres y 47 hombres, los mandos medios son desarrollados por 7 mujeres y 4 hombres, por otro lado, los puestos ejecutivos son dirigidos por 3 mujeres y 4 hombres, lo cual evidencia que la población de la empresa es en su mayoría femenina, como se puede visualizar a continuación.

**Tabla 1**  
**Resumen de puestos e integración por sexo**

| Puesto                                     | Sexo      | No.        |
|--------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>Ejecutivos</b>                          | Masculino | 4          |
|                                            | Femenino  | 3          |
| <b>Mandos Medios</b>                       | Masculino | 4          |
|                                            | Femenino  | 7          |
| <b>Primera Línea<br/>(administrativos)</b> | Masculino | 47         |
|                                            | Femenino  | 94         |
| <b>TOTAL</b>                               |           | <b>159</b> |

Fuente: Elaboración propia, con base a información de la empresa.

La formación académica es un conjunto de conocimientos adquiridos que ayuda a consolidar las competencias en un puesto de trabajo, permite al colaborador

desarrollar la capacidad analítica y crítica, así como estar listo para la resolución de conflictos.

Por tanto, los puestos que existen en la empresa requieren de un nivel académico que permita desarrollar las funciones eficientemente, como se puede visualizar a continuación.

**Figura 12**

**Nivel de escolaridad**

| Puesto                                 | Nivel de estudio                                       |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Médico</b>                          | Título profesional Médico y Cirujano/Colegiado activo. |
| <b>Administrativos (primera línea)</b> | Diversificado completo.<br>Tercer año de universidad.  |
| <b>Coordinador</b>                     | Cierre de pensum.                                      |
| <b>Jefe</b>                            | Título universitario, preferible estudios en maestría. |
| <b>Gerente</b>                         | Licenciatura y maestría.                               |

Fuente: Elaboración propia, con base a información de la empresa.

### 2.2.3. Generaciones humanas identificadas

Analizar las generaciones ayuda a entender cómo los acontecimientos globales y tecnológicos, económicos y sociales definen su forma de ver el mundo.

Dentro de la empresa se lograron identificar cuatro tipos de generaciones, las cuales son:

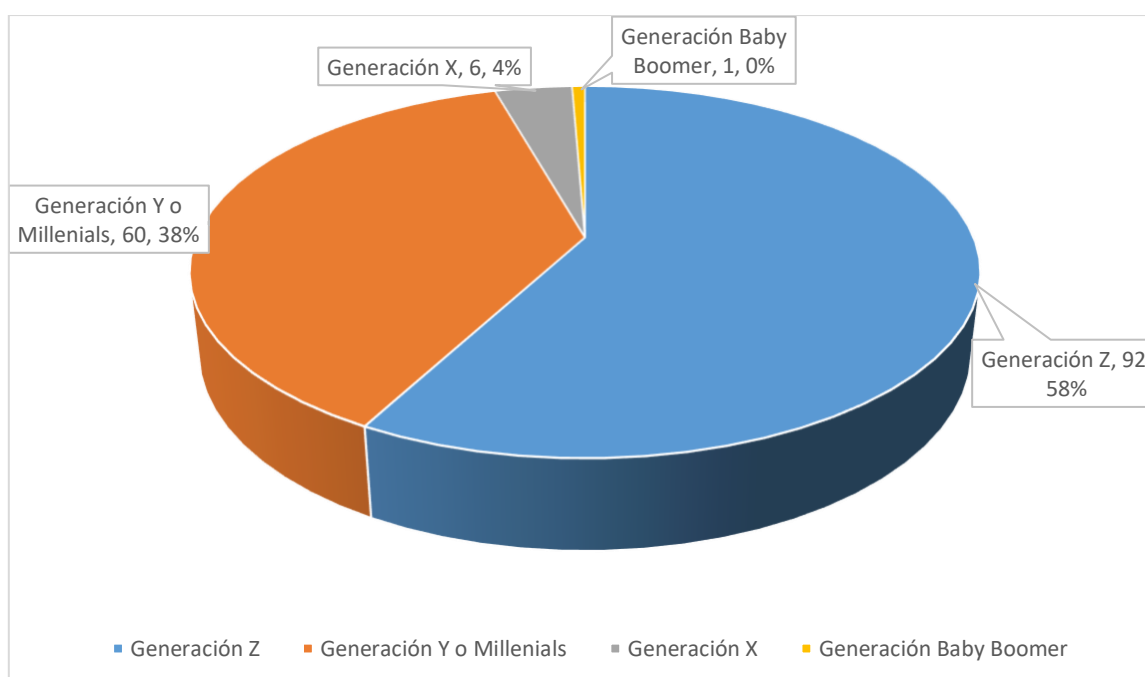
- **La generación Z:** se caracteriza por su relación con el mundo digital y la tecnología, es decir que son nativos digitales, se les facilita utilizar dispositivos móviles de alta gama, nacieron en una expansión masiva de internet. El rasgo característico de esta generación es la irreverencia.
- **La generación Y o Millenials:** creció con un mayor uso de las comunicaciones y tecnologías digitales, buscan tiempo para proyectos

personales y actividades de voluntariado, la frustración es su rasgo característico.

- **La generación X:** la tecnología era escasa en sus vidas, están obsesionados con el éxito y son inconformistas, se preocupan más por su educación. Hacen uso frecuente de las ventajas tecnológicas para comunicarse, como las redes sociales y el correo electrónico.
- **La generación Baby Boomers:** esta generación cuenta con un estilo de vida saludable, están siempre en busca de la superación personal y profesional, vieron los primeros pasos del internet, por lo que usan este medio para comunicarse.

**Figura 13**

**Generaciones en empresa con participación en el sector salud**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Cada grupo generacional tiene características, destrezas, habilidades y aptitudes que aportan valor a la empresa y a lo largo de la trascendencia de la organización se han ido formando. Como muestra la figura 13, la generación Z predomina con un 58% (92) del total de la población y se caracteriza por la irreverencia ante cualquier

situación, el rango de edad está comprendido de 18 a 27 años. Generación Y o Millenials, esta generación representa el 38% (60) de la población de la empresa, la característica predominante de dicha generación es la toma de decisiones precipitada y su facilidad para frustrarse, el rango de edad está comprendido de 28 a 41 años. Generación X, el 4% (6) de los colaboradores pertenecen a esta generación, se diferencian de los demás por tener obsesión por el éxito, el rango de edad está comprendido de 42 a 57 años y la última generación identificada dentro de la empresa es la Generación Baby Boomer, donde los colaboradores resaltan del resto de las generaciones por la ambición que presentan en todas las actividades que realizan, dicha generación está representada por el 0% (1) y el rango de edad está comprendido de 58 a 71 años.

Es necesario dar la importancia que se merece a cada generación, más cuando es la predominante dentro de la organización, las generaciones Z y Y suelen ir en contra de todas las normas y estatus establecidos, tienden a quejarse y mostrar su descontento con facilidad sin el temor al qué dirán, por lo cual, brindar empoderamiento y libertad para que realicen las funciones bajo una supervisión, permitirá que los colaboradores que pertenecen a estas generaciones se sientan valorados e importantes, lo cual impactará de manera positiva en la productividad y alcance de objetivos en las diferentes áreas administrativas a las cuales pertenecen.

Para poder realizar actividades y funciones en el puesto de trabajo de manera óptima y eficiente, la experiencia es un factor clave, en la entidad se pudo detectar que 135 colaboradores administrativos tienen antigüedad en el puesto de trabajo de 0 a 1 año, lo cual implica que estos todavía se encuentran en proceso de aprendizaje y mejoramiento de los procesos y funciones que realizan dentro de dicho puesto, 3 colaboradores cuentan con experiencia de 2 a 5 años en el puesto de trabajo, 1 colaborador con experiencia de 6 a 10 años y otro con más de 10 años de antigüedad dentro de la empresa; los colaboradores con más de dos años de antigüedad dentro de la organización se han adaptado y realizan de mejor manera

las funciones del puesto de trabajo, se les puede considerar especialistas y expertos en las actividades que realizan.

#### 2.2.4. Filosofía empresarial

A continuación, se describe la filosofía empresarial que practican en la organización:

- **Misión:** Somos una empresa ética que contribuye al mejoramiento integral de la salud de sus afiliados, con un equipo humano altamente calificado que nos permite estar siempre a la vanguardia innovando con servicios que nos posicionan como la mejor alternativa del mercado.
- **Visión:** Ser reconocido como el mejor proveedor de soluciones integrales de salud en Latino América, que provee tanto a médicos como a empresas las herramientas adecuadas para ofrecer una atención de calidad, empática, oportuna y resolutive en el menor tiempo posible.
- **Valores:**
  - ✓ **Ética:** En todas nuestras actividades diarias la sinceridad y honestidad serán la base de nuestras acciones e intenciones, por lo que el cumplimiento de las leyes será nuestra carta de presentación.
  - ✓ **Creatividad:** Desarrollamos nuestra capacidad de crear cosas nuevas, tener ideas originales y estar en mejoramiento continuo, para desarrollar propuestas de valor innovadoras a las necesidades de nuestros clientes y pacientes.
  - ✓ **Sentido de urgencia:** Generamos lo más y lo mejor en el menor tiempo posible, ponemos todo nuestro compromiso y pasión en conseguir nuestros objetivos.
  - ✓ **Empatía:** Somos una empresa que hacemos un esfuerzo por conectarnos con nuestro equipo de trabajo, construyendo un sentido de confianza, apertura y comprensión que hace que nuestros colaboradores y clientes se sientan apreciados, valorados, escuchados, reconocidos y cuidados.
  - ✓ **Pasión por nuestro trabajo:** Ofrecemos una gran voluntad de servicio por y para nuestros clientes sobre la base de la productividad,

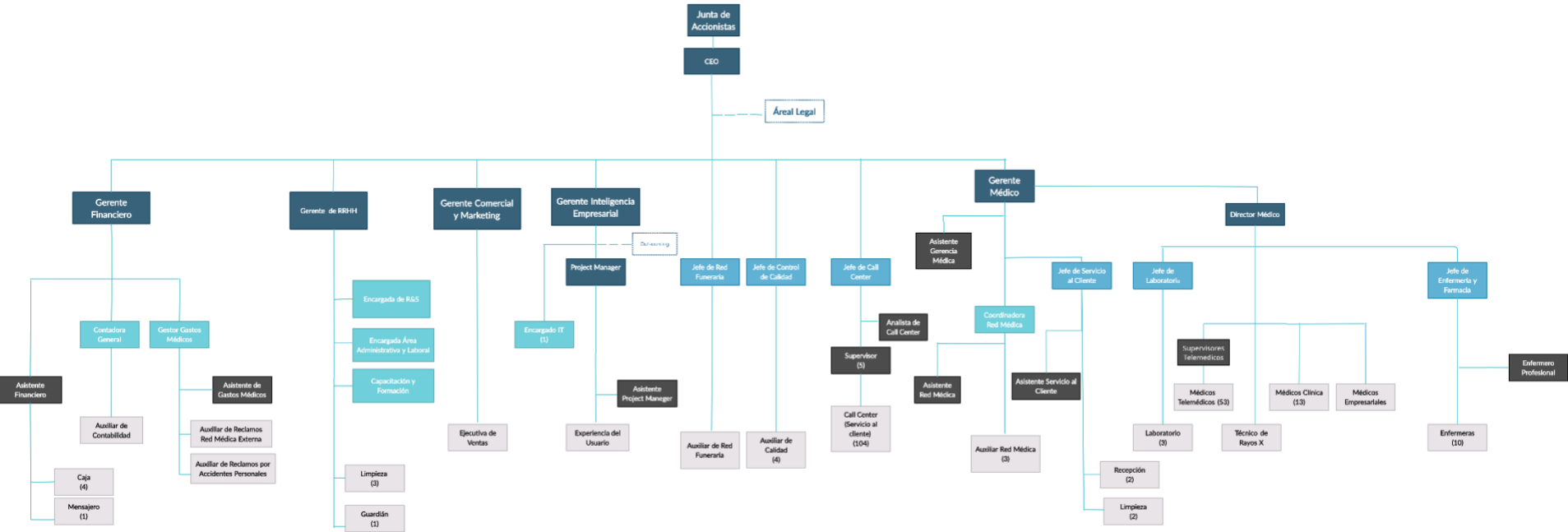
ética, el conocimiento de las necesidades de nuestros pacientes y la actitud positiva de todas las áreas.

- ✓ **Búsqueda de excelencia:** Estamos en constante búsqueda de la excelencia en nuestros procesos y servicios, logrando resultados integrales, adoptando estrategias y acciones de mejora continua.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Desarrollamos nuestra capacidad de interacción, integración y mejoramiento continuo, para desarrollar propuestas de valor innovadoras a las necesidades de nuestros clientes y pacientes.

2.2.5. Estructura organizacional

Figura 14

Organigrama de puestos de una empresa con participación en el sector salud



Fuente: empresa objeto de estudio, investigación de campo, mayo 2021.

### 2.2.6. Descriptores de puestos

La empresa objeto de investigación cuenta actualmente con descriptores de puestos los cuales se encuentran integrados por: identificación, descripción del puesto, entorno operativo técnico, contactos y relaciones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades, dimensiones de responsabilidad del puesto, dependencia del puesto, perfil del puesto el cual cuenta con 3 subdivisiones que son: nivel académico y experiencia, conocimientos específicos, habilidades y características necesarias, así como referencias de elaboración y actualizaciones.

A continuación, se muestra el actual descriptor de puesto utilizado:

#### I. IDENTIFICACION

|                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| Nombre del Puesto           | ANALISTA DE CABINA |
| UNIDAD ORGANIZACIONAL       | CABINA             |
| SUB - UNIDAD ORGANIZACIONAL | NO APLICA          |
| REPORTA AL PUESTO           | JEFE DE CABINA     |

#### II. DESCRIPCION DE PUESTO

|                   |                                                                                                                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misión del Puesto | Apoyo en la dirección del área por medio de la gestión de los recursos a fin de garantizar el funcionamiento efectivo del servicio al cliente /Call Center. |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Procesos | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección de tráfico y turnos semanales y fin de semana.</li><li>• Validación de capacidad de atención.</li><li>• Analítica de base de datos y envío de reportes.</li><li>• Cualquier otra función que el jefe inmediato requiera para apoyo al área.</li></ul> |

### III. ENTORNO OPERATIVO TÉCNICO

| Riesgos generales                                                                                                                      |  | Nivel de exposición | Probabilidad de ocurrencia | Riesgo                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Realiza actividades en ambientes de oficina en los cuales se expone a condiciones de riesgo originadas por actos personales inseguros. |  | Baja                | Baja                       | Lesiones incapacitantes temporales |

### IV. CONTACTOS Y RELACIONES NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES.

| Contactos Internos | Motivo                                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel operativo    | Implementación y seguimiento a planes del área.<br>Retroalimentación a áreas relacionadas al puesto |
| Contactos Externos | Motivo                                                                                              |
| No Aplica          | No Aplica                                                                                           |

### V. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

| Concepto    | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo      | Equipo y material de oficina, equipo del centro de atención.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Información | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de información confidencial sobre el manejo de procesos internos de la empresa.</li> <li>Manejo de información confidencial en base a criterios de pago y atención de los pacientes.</li> <li>Manejo de resultados e información sensible en base al comportamiento del proyecto de Seguro Escolar.</li> </ul> |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none"> <li>Envío de reporte en el horario estipulado por su jefe inmediato.</li> <li>Asignación de turno de forma oportuna (2 días antes de la asignación de turnos).</li> <li>Manejo de errores en reportería menos de 5%.</li> </ul> |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## VI. DEPENDENCIA DEL PUESTO

| Jefe inmediato | Área   | Nombre del puesto       | Personal a Cargo |
|----------------|--------|-------------------------|------------------|
| Jefe de cabina | Cabina | Analista de call center | No aplica        |

## VII. PERFIL DEL PUESTO

### 1. Nivel académico y experiencia

| Nivel           | Indispensable          | Deseable | Años de experiencia |
|-----------------|------------------------|----------|---------------------|
| Nivel Académico | Diversificado completo |          |                     |
| Experiencia     | Reportería             |          | 2                   |
|                 | Call center            |          | 2                   |

### 2. Conocimientos Específicos

| Conocimientos del Puesto                  | Indispensable | Deseable | No aplica |
|-------------------------------------------|---------------|----------|-----------|
| Conocimiento del equipo                   | X             |          |           |
| Destrezas con las herramientas de trabajo | X             |          |           |
| Conocimiento de los materiales            |               | X        |           |
| Conocimiento de los procesos              | X             |          |           |
| Conocimiento en seguros                   | X             |          |           |
| Conocimiento Seguro Escolar               |               | X        |           |

### 3. Habilidades y características necesarias

| Competencia                       | Indispensable | Deseable | No aplica |
|-----------------------------------|---------------|----------|-----------|
| Trabajo en equipo                 | X             |          |           |
| Puntualidad                       | X             |          |           |
| Excelente actitud                 | X             |          |           |
| Cumplimiento de metas             | X             |          |           |
| Buenas relaciones interpersonales | X             |          |           |
| Capacidad analítica               | X             |          |           |
| Capacidad de juicio               | X             |          |           |

### VIII. Referencias de elaboración y actualizaciones

|                                    |                       |                      |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Elaborado / Actualizado por</b> | <b>Revisado por:</b>  | <b>Aprobado por:</b> |
| <b>Fecha de actualización:</b>     | <b>Observaciones:</b> |                      |

Para llevar a cabo la investigación documental, se revisó el archivo digital de los descriptores de puestos y se confirmó la inexistencia de herramientas formales de evaluación del desempeño por competencias laborales dentro de los descriptores, por lo cual será necesario actualizar y mejorar el diseño de estos.

El descriptor de puesto utilizado por la empresa se considera adecuado para las necesidades de la empresa, se proponen puntos de mejora, ya que no cuenta con el objetivo general de la posición, por lo que se desconoce el qué, porqué y para qué la empresa cuenta con el puesto.

En cuanto a las funciones principales del puesto, no se encuentra detallada en forma técnica los procedimientos y metodologías para desarrollar funciones de manera íntegra, segura y con el objetivo de mitigar riesgos según el puesto de trabajo.

El perfil se encuentra muy limitado en varios aspectos como: educación, experiencia, conocimientos, habilidades, cuando se podría agregar información complementaria que permitiría enriquecer el perfil como: idiomas, programas, estado civil, género, entre otros.

## **2.3.Situación actual de la evaluación del desempeño en las áreas administrativas**

### **2.3.1. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la empresa objeto de investigación, en la situación actual de la evaluación del desempeño.**

A continuación, se desarrollará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

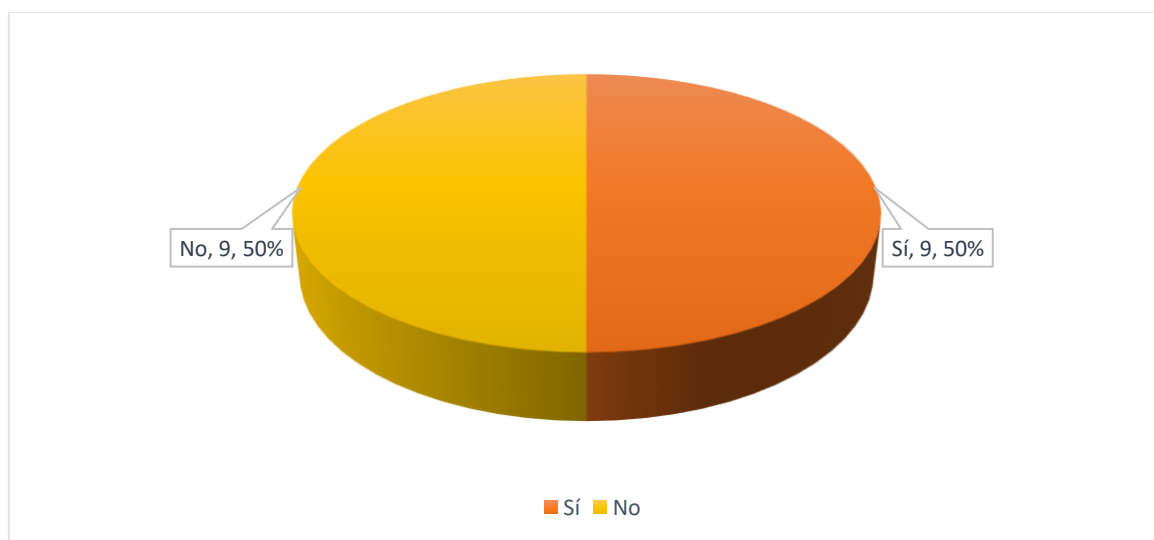
#### **2.3.1.1. Cuestionario dirigido a jefes inmediatos**

En este cuestionario se tomó a toda la población, conformada por 18 jefes inmediatos que integran el área administrativa de la empresa.

Con la implementación de este se pudo obtener información de relevancia en relación a la evaluación del desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

***Figura 15***

#### **Existencia de metodología que mide el desempeño de los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuestionario realizado a 18 jefes inmediatos, conformados por coordinadores, jefes y gerentes, se determinó que el 50% (9)

confirmó la existencia de una herramienta que permite medir el desempeño de los colaboradores y el otro 50% (9) indican que no existe.

Esto se debe a que algunos reportes de información son tomados como evaluación del desempeño por competencias laborales en los cuales miden resultados, les brindan retroalimentación a través de correos, llamadas telefónicas e informes. Sin embargo, estos no son utilizados de forma objetiva y sistemática, no se evalúa con datos reales y solamente se toma en cuenta la parte cuantitativa y no la cualitativa, la cual tiene importancia ya que al ser una empresa que brinda servicios su razón de ser es el servicio al cliente de alta calidad.

Se desconoce el potencial del capital humano para optimizar el logro de las metas y objetivos establecidos. Sin embargo, otros jefes inmediatos confirman la ausencia de un instrumento que defina estratégicamente los criterios, estándares y componentes de la evaluación del desempeño por competencias laborales, y que al mismo tiempo les brinde información vital para tomar decisiones en relación con la dirección de su personal, así como tener conocimiento de la productividad del puesto de trabajo de cada colaborador.

**Tabla 2**

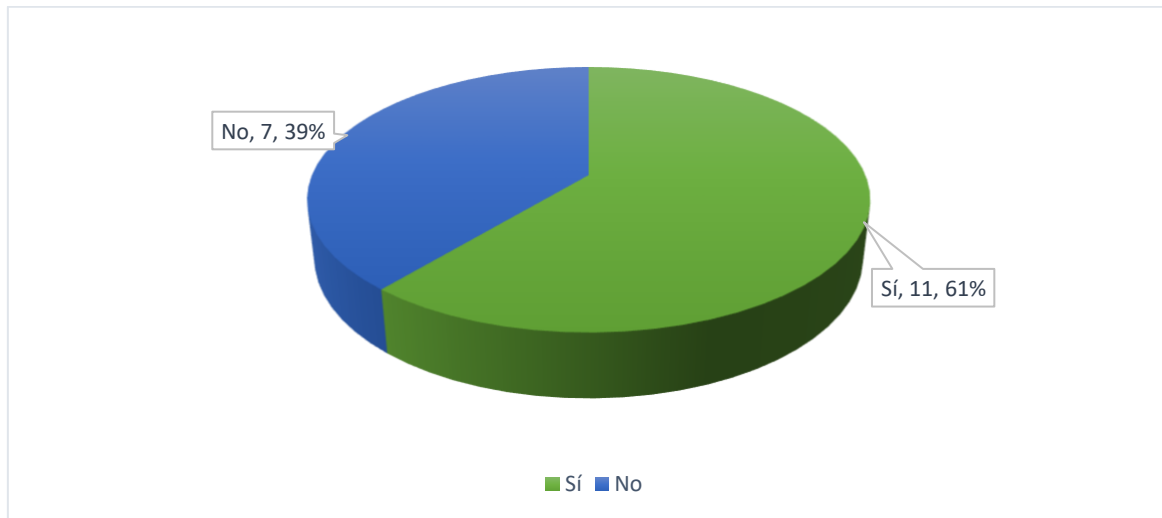
**Resumen de existencia de metodología que mide el desempeño**

| Puesto               | Sexo      | No.       | Respuesta: | Respuesta: |
|----------------------|-----------|-----------|------------|------------|
|                      |           |           | Sí         | No         |
| <b>Ejecutivos</b>    | Masculino | 4         | 3          | 1          |
|                      | Femenino  | 3         |            | 3          |
| <b>Mandos Medios</b> | Masculino | 4         | 2          | 2          |
|                      | Femenino  | 7         | 4          | 3          |
| <b>TOTAL</b>         |           | <b>18</b> | <b>9</b>   | <b>9</b>   |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 16**

**Participación en el desarrollo de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Según respuestas obtenidos a través del cuestionario realizado, en la figura 16 podemos observar que el 61% (11) jefes inmediatos sí participan en el desarrollo e implementación de evaluación del desempeño de los colaboradores y que esta se desarrolla a través de herramientas que ellos mismos han creado para evaluar a sus colaboradores, siendo estas indicadores de desempeño, elaboración de encuestas, evaluaciones del servicio brindado, cuestionarios de información adquirida, entre otros. El restante que representan el 39% (7), confirmaron que no han sido tomados en cuenta en el desarrollo de algún instrumento que estime los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal a cargo.

Es importante recordar que la empresa no cuenta con un instrumento formal que evalúe el desempeño de cada colaborador en las diferentes áreas administrativas, por lo tanto, los jefes que afirman su participación en evaluaciones del desempeño, realizan las mismas de manera subjetiva, derivado que no utilizan procesos formales de evaluación y a su vez basan sus opiniones de personal en actividades como reuniones, conversaciones por medio de redes sociales, entre otros; mientras que el resto de jefes inmediatos que niegan su participación, son conscientes que no existe dicha herramienta y por ende no participan ni llevan a cabo alguna evaluación empírica del desempeño por competencias laborales.

**Tabla 3**

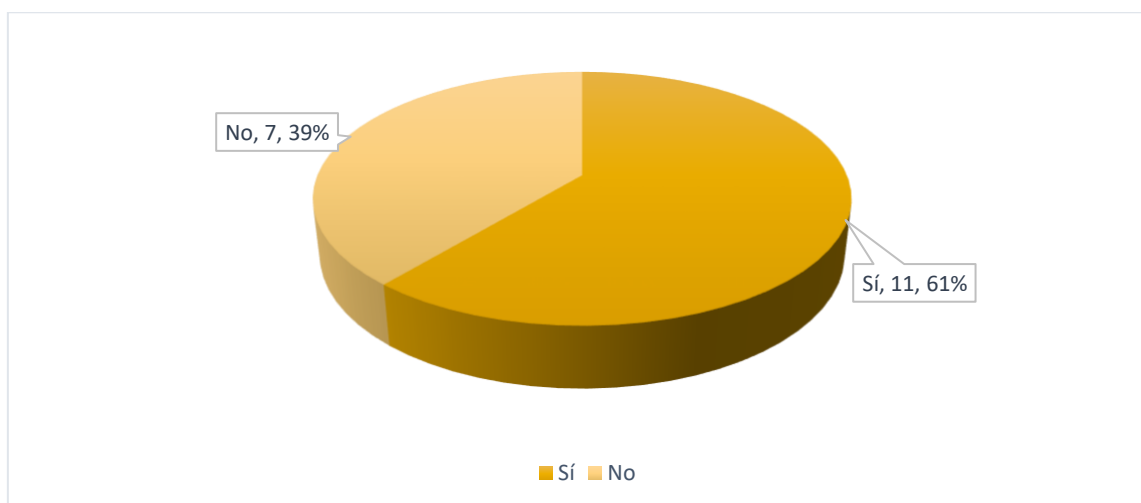
**Resumen de participación en el desarrollo de evaluación del desempeño**

| Puesto               | Sexo      | No.       | Respuesta: |           |
|----------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
|                      |           |           | Sí         | No        |
| <b>Ejecutivos</b>    | Masculino | 4         | 2          | 2         |
|                      | Femenino  | 3         |            | 3         |
| <b>Mandos Medios</b> | Masculino | 4         | 1          | 3         |
|                      | Femenino  | 7         | 4          | 3         |
| <b>TOTAL</b>         |           | <b>18</b> | <b>7</b>   | <b>11</b> |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 17**

**Implementación de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La participación y apoyo de cada jefe inmediato en el desarrollo de la evaluación del desempeño es factor clave para que esta sea exitosa, la falta de participación y correcto desarrollo de la herramienta trae como consecuencias que los colaboradores no reciban retroalimentación objetiva, desgaste emocional, incumplimiento de metas y objetivos, rotación de personal, ambiente laboral tenso, sobrecarga de funciones, entre otros.

De acuerdo con la figura 17 se determinó que la evaluación del desempeño es importante en cualquier puesto de trabajo y los jefes inmediatos están conscientes de eso, ya que el 61% (11) confirman que realizan evaluación del desempeño a sus colaboradores. Los jefes inmediatos utilizan la supervisión como una de las formas para determinar si el colaborador realiza de manera eficiente el trabajo, sin embargo, no impacta de manera objetiva en los puntos de mejora del puesto de trabajo, ya que se aplica de manera subjetiva al realizarse a través de observación directa. Otra forma en que se mide el desempeño es a través de consultas personales y monitoreo constante de sus colaboradores.

El otro 39% (7) de los jefes inmediatos confirmaron que no realizan evaluación del desempeño a sus colaboradores, esto sucede derivado que la empresa no cuenta con un instrumento formal que permita medir el cumplimiento de las actividades y funciones de cada puesto de trabajo, así como la falta de conocimiento de cómo realizar y ejecutar el mismo dentro del área de trabajo.

**Tabla 4**

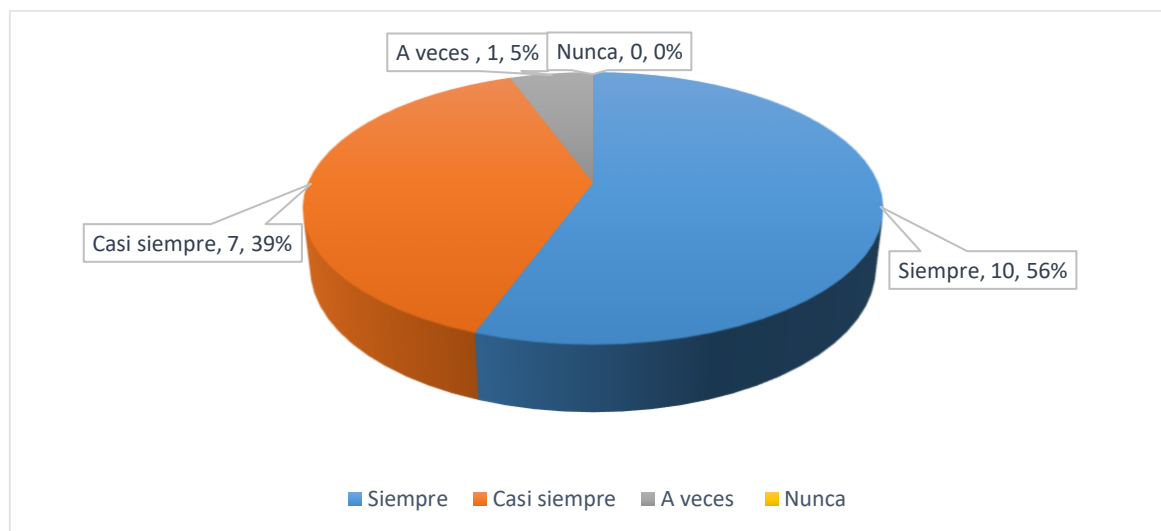
**Resumen de participación en implementación de evaluación del desempeño**

| Puesto               | Sexo      | No.       | Respuesta: | Respuesta: |
|----------------------|-----------|-----------|------------|------------|
|                      |           |           | Sí         | No         |
| <b>Ejecutivos</b>    | Masculino | 4         | 2          | 2          |
|                      | Femenino  | 3         |            | 3          |
| <b>Mandos Medios</b> | Masculino | 4         | 1          | 3          |
|                      | Femenino  | 7         | 4          | 3          |
| <b>TOTAL</b>         |           | <b>18</b> | <b>7</b>   | <b>11</b>  |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 18**

**Frecuencia de participación de colaboradores en puntos de mejora**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La participación de los colaboradores en la realización de una evaluación del desempeño es de vital importancia en cualquier empresa, por eso el hecho de que participen y brinden sus puntos de vista con relación a mejoras en los puestos de trabajo es importante.

La figura 18 muestra que el 56% (10) de los jefes inmediatos confirmaron que siempre toman en cuenta las observaciones brindadas por los colaboradores vinculados a mejoras en funciones y actividades del puesto de trabajo, el 39% (7) indicó que casi siempre las opiniones y comentarios se valoran y un 5% (1) confirmó que a veces consideran las referencias brindadas por los colaboradores en cuanto a puntos de mejora.

Los colaboradores son el recurso clave y motor principal de la empresa, por lo que tomar en cuenta los puntos de vista y opiniones de los mismos en una evaluación del desempeño por competencias laborales es bueno y favorecedor, ya que se obtiene información verídica y de primera mano sobre deficiencias existentes en el área que se desconocen, al momento de implementar una evaluación del desempeño por competencias laborales, es necesario considerar ambos puntos de vistas: jefes

inmediatos y colaboradores, para que exista un equilibrio en las funciones que realiza cada uno así como el mejoramiento oportuno de las debilidades que salen a la luz.

**Tabla 5**

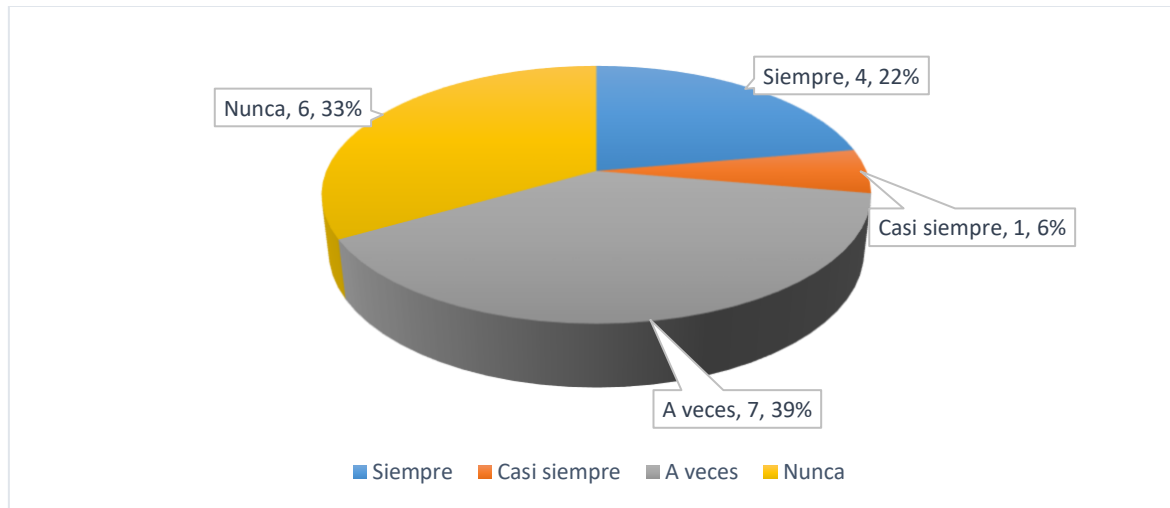
**Resumen de participación de colaboradores en puntos de mejora**

| Puesto            | Sexo      | No.       | Respuesta:<br>A veces | Respuesta:<br>Casi<br>siempre | Respuesta:<br>Siempre | Respuesta:<br>Nunca |
|-------------------|-----------|-----------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Ejecutivos</b> | Masculino | 4         |                       | 4                             |                       |                     |
|                   | Femenino  | 3         |                       |                               | 3                     |                     |
| <b>Mandos</b>     | Masculino | 4         | 1                     | 2                             | 1                     |                     |
| <b>Medios</b>     | Femenino  | 7         |                       | 1                             | 6                     |                     |
| <b>TOTAL</b>      |           | <b>18</b> | <b>1</b>              | <b>7</b>                      | <b>10</b>             | <b>0</b>            |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 19**

**Frecuencia de participación del área de recursos humanos en el desarrollo de la evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

En la figura 19 se puede apreciar la participación que mantiene el área de recursos humanos para las diferentes áreas administrativas dentro de la empresa, teniendo como resultado que el 22% (4) de los jefes inmediatos afirman que siempre hay participación de dicha área en el desarrollo de la evaluación del desempeño de los colaboradores, el 6% (1) indica que recursos humanos casi siempre está presente.

Es necesario que se tome importancia a la opinión de los jefes que confirmaron con un 39% (7) que a veces dicha área participa y el 33% (6) afirmó que esta, nunca participa en el desarrollo de la evaluación del desempeño de los colaboradores, puesto que al no encontrarse conformes con la participación que tiene el área antes mencionada puede provocar que existan conflictos y malestar general. La carencia de un instrumento que ayude a evaluar y detectar puntos de mejora en los colaboradores de cada área crea frustración por parte del jefe inmediato al buscar la máxima productividad del equipo de trabajo y no contar con el apoyo del área de recursos humanos.

**Tabla 6**

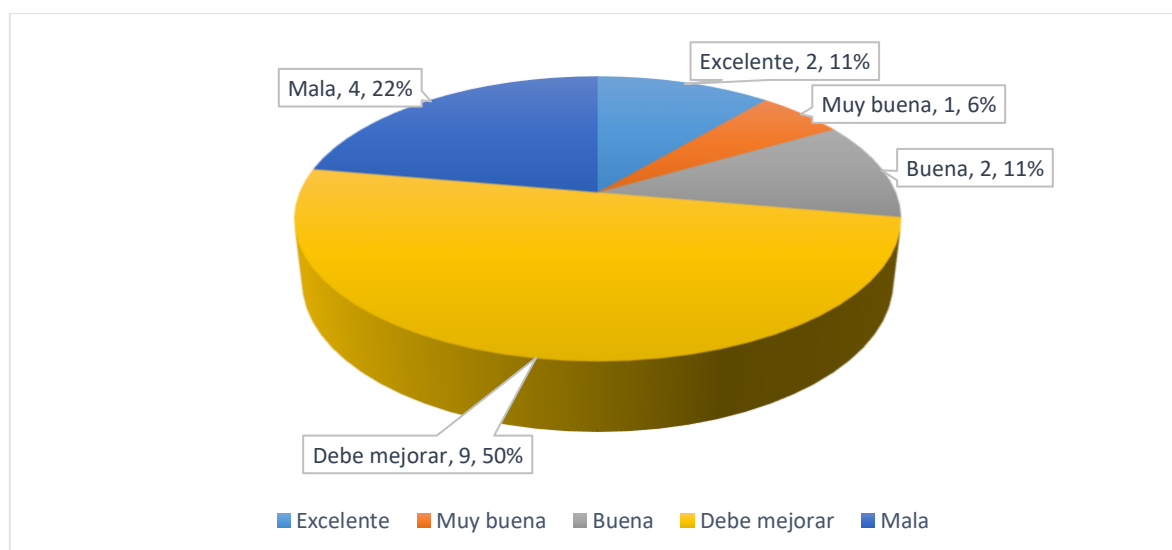
**Resumen de frecuencia de participación del área de recursos humanos en el desarrollo de evaluación del desempeño**

| Puesto               | Sexo      | No.       | Respuesta:<br>A veces | Respuesta:<br>Casi siempre | Respuesta:<br>Siempre | Respuesta:<br>Nunca |
|----------------------|-----------|-----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Ejecutivos</b>    | Masculino | 4         | 1                     | 1                          | 2                     |                     |
|                      | Femenino  | 3         | 1                     |                            | 1                     | 1                   |
| <b>Mandos Medios</b> | Masculino | 4         | 2                     |                            | 1                     | 1                   |
|                      | Femenino  | 7         | 3                     |                            |                       | 4                   |
| <b>TOTAL</b>         |           | <b>18</b> | <b>7</b>              | <b>1</b>                   | <b>4</b>              | <b>6</b>            |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 20**

**Gestión actual del área de recursos humanos en el desarrollo de la evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La gestión de recursos humanos es importante en cualquier área administrativa, pero toma vital importancia cuando tiene relación con la evaluación del desempeño a los colaboradores.

Según los resultados obtenidos en la figura 20, un 11% (2) de jefes inmediatos considera que dicha área realiza su función de forma excelente, el 6%(1) afirma que es muy buena y otro 11% (2) apoya que dicha gestión es buena; con un 50% (9) los jefes inmediatos coinciden en que la gestión que realiza el área de recursos humanos debe de mejorar y el 22% (4) de ellos concuerdan en que dicha gestión es mala, lo cual crea una alerta y se deberían de tomar las medidas necesarias para mejorar la percepción de los jefes.

La ausencia de una herramienta que ayude y apoye en la evaluación del desempeño por competencias laborales de los colaboradores, trae consecuencias para la empresa que impactan directamente en los objetivos organizacionales, algunas de estas son: falta de confianza para llevar a cabo un trabajo de calidad, reducción de la motivación de los colaboradores y baja productividad.

**Tabla 7**

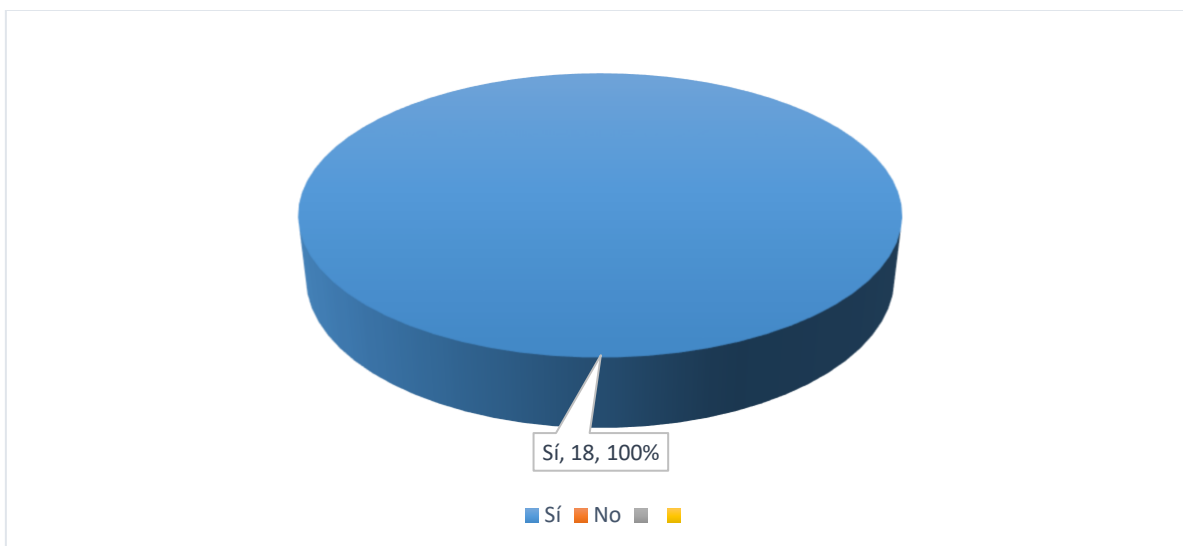
**Resumen de gestión actual del área de recursos humanos en el desarrollo de evaluación del desempeño**

| Puesto            | Sexo      | No.       | Respuesta:<br>Excelente | Respuesta:<br>Muy<br>buena | Respuesta:<br>Buena | Respuesta:<br>Debe<br>mejorar | Respuesta:<br>Mala |
|-------------------|-----------|-----------|-------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|
| <b>Ejecutivos</b> | Masculino | 4         |                         | 1                          | 1                   | 1                             | 1                  |
|                   | Femenino  | 3         | 1                       |                            | 1                   | 1                             |                    |
| <b>Mandos</b>     | Masculino | 4         | 1                       |                            |                     | 2                             | 1                  |
| <b>Medios</b>     | Femenino  | 7         |                         |                            |                     | 5                             | 2                  |
| <b>TOTAL</b>      |           | <b>18</b> | <b>2</b>                | <b>1</b>                   | <b>2</b>            | <b>9</b>                      | <b>4</b>           |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 21**

**Participación de jefes inmediatos en el desarrollo de una evaluación del desempeño por competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Basándose en los resultados obtenidos en la figura 21, los jefes inmediatos afirmaron estar completamente de acuerdo con participar en el desarrollo de la evaluación de desempeño de los colaboradores, ya que el 100% (18) de los jefes inmediatos dieron una respuesta positiva.

Según comentarios de los jefes inmediatos realizados en el cuestionario, la evaluación del desempeño por competencias laborales es de gran ayuda porque sirve para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en cada área, así como las necesidades de conocimiento, aptitudes y destrezas que cada colaborador posee, esto se logra únicamente a través de la evaluación del desempeño por competencias laborales.

Para que una evaluación del desempeño por competencias laborales sea efectiva y exitosa es necesario que exista la mejor disposición de los jefes inmediatos y colaboradores para implementar la misma, así como la objetividad y profesionalismo que la misma implica.

En caso contrario los resultados no serán confiables y tendrán una tendencia poco favorable para el evaluado, afectará al seguimiento y avance de objetivos establecidos, creará conflictos de comunicación entre jefes y subordinados, no se detectarán las fortalezas y debilidades con las que cuenta cada colaborador, entre otras.

Es por eso importante que la participación sea en ambas vías, es decir jefes inmediatos y colaboradores, porque ambos podrán conocer los puntos de mejora y fortalezas que tienen al realizar las funciones del puesto de trabajo que desempeñan.

**Tabla 8**

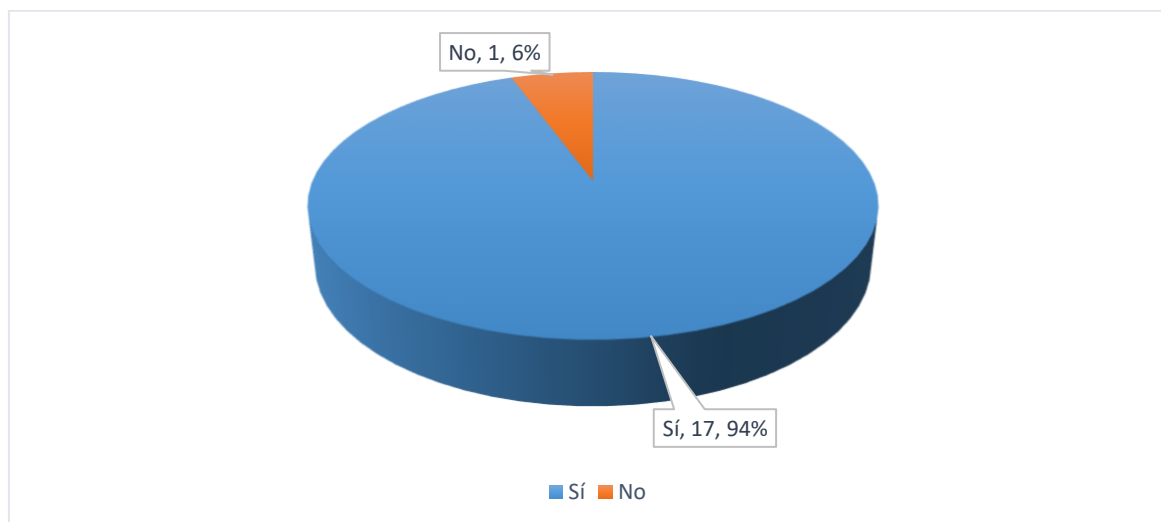
**Resumen de participación de jefes inmediatos en el desarrollo de evaluación del desempeño**

| Puesto               | Sexo      | No.       | Respuesta: | Respuesta: |
|----------------------|-----------|-----------|------------|------------|
|                      |           |           | Sí         | No         |
| <b>Ejecutivos</b>    | Masculino | 4         | 4          |            |
|                      | Femenino  | 3         | 3          |            |
| <b>Mandos Medios</b> | Masculino | 4         | 4          |            |
|                      | Femenino  | 7         | 7          |            |
| <b>TOTAL</b>         |           | <b>18</b> | <b>18</b>  | <b>0</b>   |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 22**

**Importancia de una evaluación del desempeño por competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

De acuerdo a la figura 22 para el 94% (17) de los jefes inmediatos la evaluación del desempeño si tiene importancia puesto que la misma permite identificar brechas, ver mejoras de cada área a través de una medición objetiva, ayuda a reforzar deficiencias del puesto y al aprovechamiento de conocimientos y habilidades que se desconocían de los colaboradores, pero para el 6% (1) restante, esta no tiene importancia a comparación de los métodos que actualmente utilizan en las áreas dentro de la empresa, como reuniones, llamadas, correos, entre otros.

La evaluación del desempeño toma en cuenta el potencial que tiene el colaborador, permite conocer el método de trabajo, la eficacia de las funciones en cada puesto de trabajo.

El no realizar la evaluación impactaría de forma negativa en la empresa, puesto que la evaluación es un aliado en el progreso y desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo, conllevaría consecuencias desfavorables para el crecimiento de la organización, así como el alcance de objetivos establecidos.

**Tabla 9**

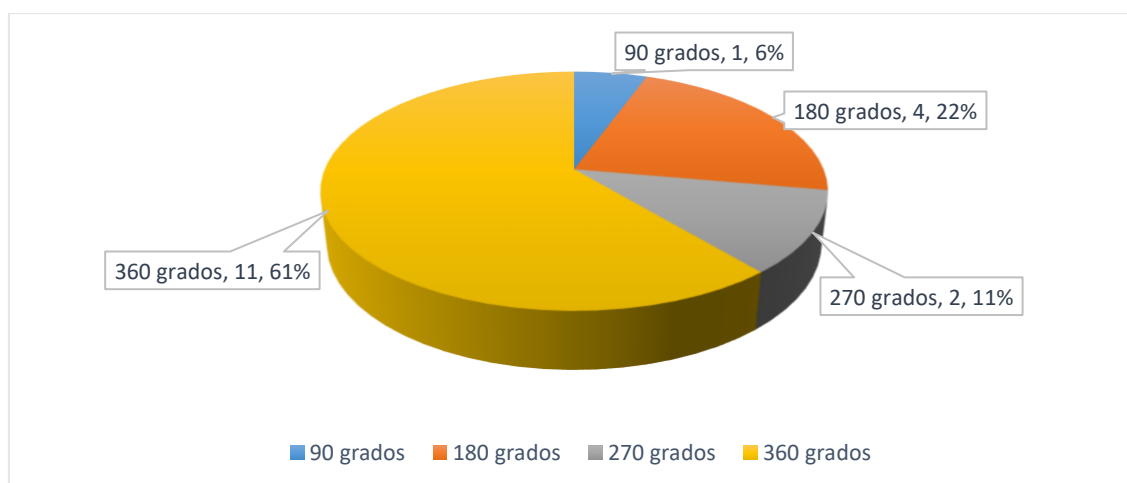
**Resumen de importancia de una evaluación del desempeño**

| Puesto            | Sexo      | No.       | Respuesta: |          |
|-------------------|-----------|-----------|------------|----------|
|                   |           |           | Sí         | No       |
| <b>Ejecutivos</b> | Masculino | 4         | 4          |          |
|                   | Femenino  | 3         | 3          |          |
| <b>Mandos</b>     | Masculino | 4         | 3          | 1        |
| <b>Medios</b>     | Femenino  | 7         | 7          |          |
| <b>TOTAL</b>      |           | <b>18</b> | <b>17</b>  | <b>1</b> |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 23**

**Tipos de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La figura 23 muestra cual es el tipo de evaluación del desempeño que los jefes inmediatos prefieren, consideran, o creen que se adapta a las necesidades de la empresa, teniendo como resultado que el 61% (11) afirma que una evaluación de 360 grados es la idónea para tener un panorama de las competencias de los colaboradores, en dicha evaluación participan: gerentes, jefes inmediatos, colaboradores, compañeros de trabajos y clientes; el 22% (4) indica que la evaluación de 180 grados es la mejor por tener participación el jefe inmediato, el colaborador y sus compañeros, por otro lado un 11% (2) opina que una evaluación de 270 grados es la más apta, pues realizan la evaluación jefes, colaboradores, compañeros y

clientes y tan solo el 6% (1) considera que la evaluación de 90 grados es la idónea, ya que el jefe evalúa directamente al colaborador y el colaborador se autoevalúa.

Es importante identificar el tipo de evaluación de desempeño adecuado para la empresa y que permita evaluar de forma objetiva al colaborador, el no hacerlo de forma correcta traerá como consecuencias una evaluación inadecuada, que impactará en los objetivos de la empresa.

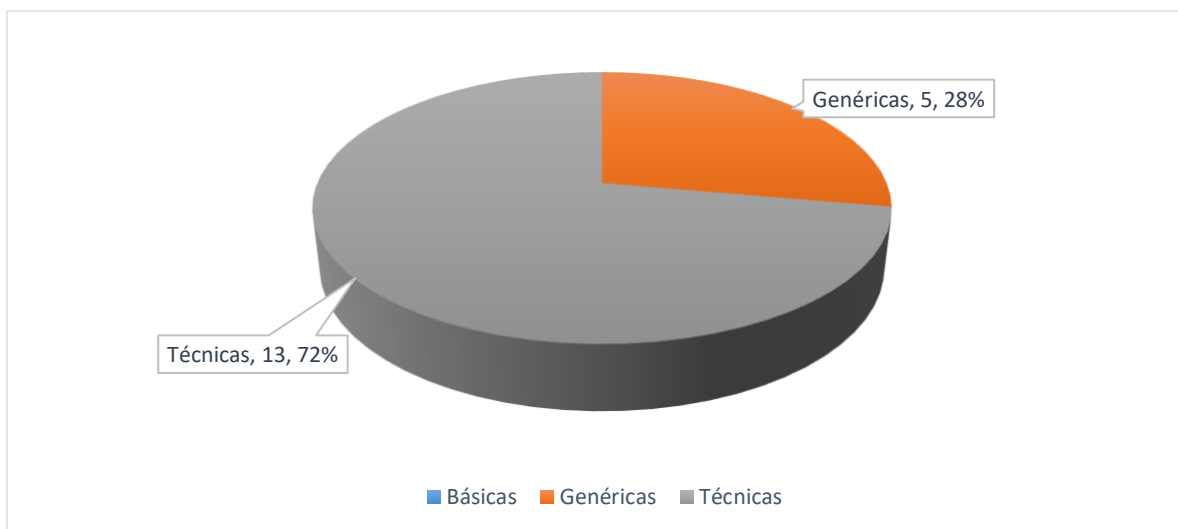
**Tabla 10**

**Resumen de tipos de evaluación del desempeño**

| Puesto            | Sexo      | No.       | Respuesta:<br>90° | Respuesta:<br>180° | Respuesta:<br>270° | Respuesta:<br>360° |
|-------------------|-----------|-----------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ejecutivos</b> | Masculino | 4         |                   |                    |                    | 4                  |
|                   | Femenino  | 3         |                   | 3                  |                    |                    |
| <b>Mandos</b>     | Masculino | 4         | 1                 | 1                  | 2                  |                    |
| <b>Medios</b>     | Femenino  | 7         |                   |                    |                    | 7                  |
| <b>TOTAL</b>      |           | <b>18</b> | <b>1</b>          | <b>4</b>           | <b>2</b>           | <b>11</b>          |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 24**  
**Tipos de competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Las competencias laborales son los conocimientos y habilidades que tienen los colaboradores, con las cuales responden de manera satisfactoria a las funciones del puesto de trabajo, cumpliendo los objetivos establecidos. Existen tres tipos de competencias laborales: básicas, genéricas y técnicas.

De acuerdo con la figura 24 el 72% (13) de los jefes inmediatos, opinan que las competencias que se deben de evaluar son las técnicas, puesto que son las competencias que hacen única a una posición, son las que diferencian a un puesto de otro y un 28% (5) considera que las competencias genéricas tienen importancia dado a que estas toman en cuenta las conductas de los colaboradores en relación con habilidades, conocimientos y actitudes. Ningún jefe inmediato consideró a las competencias básicas importantes, pues son los conocimientos que todas las personas cuentan durante el desarrollo de la carrera laboral.

El hacer caso omiso a la implementación de una evaluación del desempeño dentro de la empresa sin tomar en cuenta las competencias idóneas para cada puesto, traería consecuencias negativas como errores continuos, bajo rendimiento de los colaboradores, incumplimiento de funciones por mencionar algunos.

**Tabla 11**

**Resumen de tipos de competencias laborales**

| Puesto            | Sexo      | No.       | Respuesta:<br>Básicas | Respuesta:<br>Genéricas | Respuesta:<br>Técnicas |
|-------------------|-----------|-----------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Ejecutivos</b> | Masculino | 4         |                       | 1                       | 3                      |
|                   | Femenino  | 3         |                       | 1                       | 2                      |
| <b>Mandos</b>     | Masculino | 4         |                       | 2                       | 2                      |
| <b>Medios</b>     | Femenino  | 7         |                       | 1                       | 6                      |
| <b>TOTAL</b>      |           | <b>18</b> | <b>0</b>              | <b>5</b>                | <b>13</b>              |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

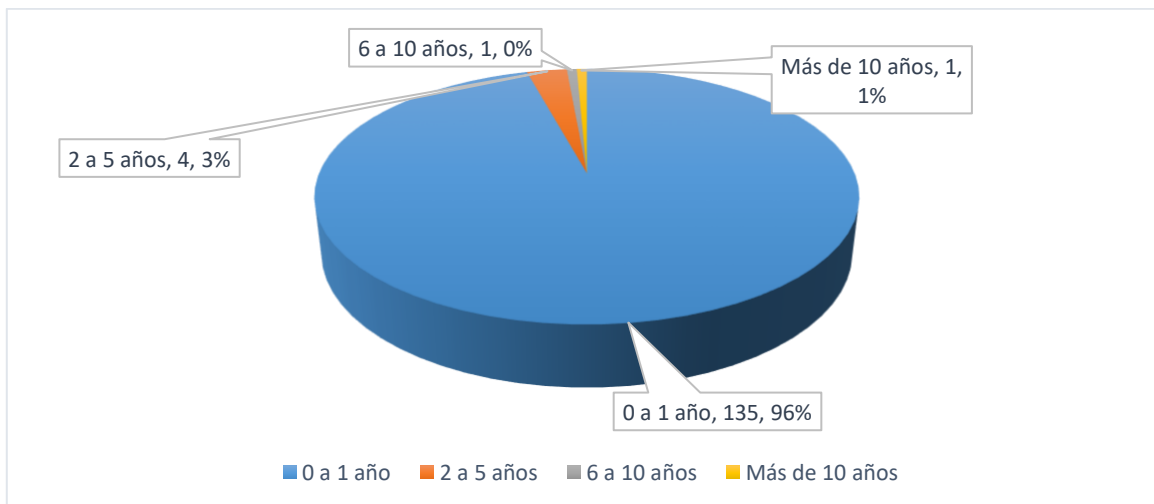
**2.3.1.2. Cuestionario dirigido a administrativos**

Este cuestionario fue dirigido al personal que conforma el área administrativa, se realizó a un total de 141 colaboradores que representan el total de personal administrativo.

La información obtenida es de gran relevancia para el desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

**Figura 25**

**Rango de tiempo que los colaboradores llevan de laborar en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Según la información obtenida de la figura 25, se determinó que el 96% (135) de los colaboradores, acaban de iniciar labores dentro de la organización y aún están en proceso de adquirir los conocimientos y obligaciones del puesto, así como la adaptación de la filosofía organizacional.

Existe un 3% (4) de colaboradores administrativos que cuenta con una antigüedad de 2 a 5 años dentro de la entidad, estos son colaboradores que ya cuentan con experiencia en el puesto de trabajo. Por otro lado, tenemos a 1 colaborador con una trayectoria laboral de 6 a 10 años, cabe mencionar que este tipo de colaboradores son especialistas en las funciones de su puesto de trabajo y no necesitan de supervisión constante por parte del jefe inmediato; sin embargo, hay un 1% (1) que cuenta con más de 10 años de experiencia dentro de la empresa, estos son considerados expertos en las actividades que realizan.

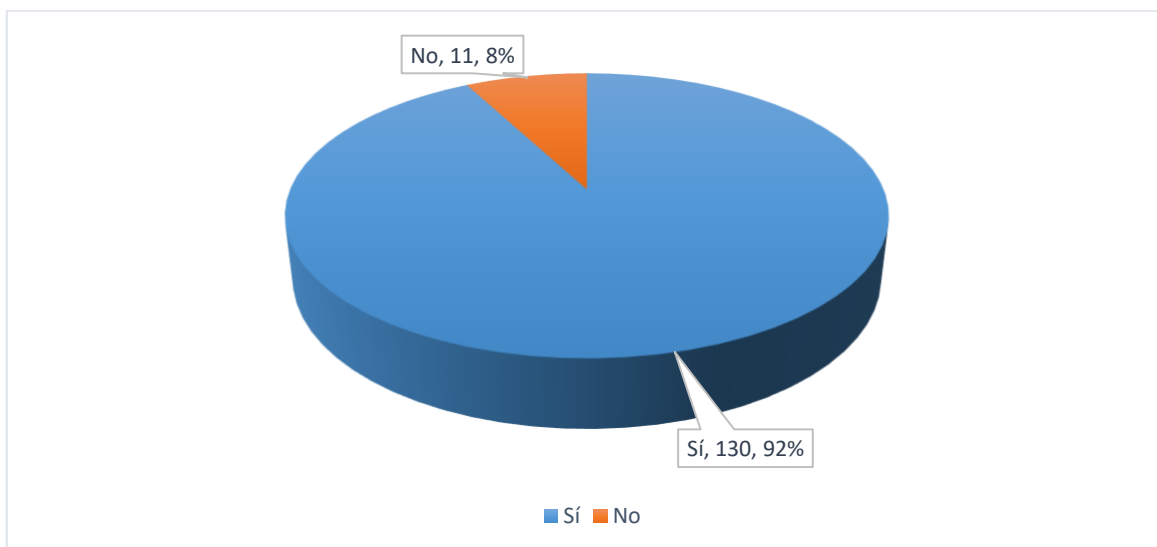
**Tabla 12**  
**Resumen de antigüedad de colaboradores**

| Puesto                                     | Sexo      | No.        | Respuesta :<br>0 a 1 año | Respuesta:<br>2 a 5 años | Respuesta:<br>6 a 10 años | Respuesta:<br>Más de 10<br>años |
|--------------------------------------------|-----------|------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| <b>Primera Línea<br/>(administrativos)</b> | Masculino | 47         | 44                       | 2                        | 1                         |                                 |
|                                            | Femenino  | 94         | 91                       | 2                        |                           | 1                               |
| <b>TOTAL</b>                               |           | <b>141</b> | <b>135</b>               | <b>4</b>                 | <b>1</b>                  | <b>1</b>                        |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 26**

**Retroalimentación sobre el trabajo realizado**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La figura 26 muestra que el 92% (130) de los colaboradores recibe retroalimentación de su trabajo por parte del jefe inmediato, a través de: reuniones virtuales, llamadas telefónicas, evaluaciones, correos, entre otros.

Por medio de reuniones, los jefes inmediatos les dan a conocer a los colaboradores los errores cometidos y dialogan para encontrar las soluciones adecuadas.

Los colaboradores desconocen realmente cuáles son sus puntos de mejora dentro de sus funciones al no existir una herramienta formal que permita medir sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Los colaboradores indican que la información que reciben de parte de los jefes inmediatos es acerca del servicio al cliente, confiabilidad e información general.

El otro 8% (11) de los colaboradores confirmaron que no reciben retroalimentación acerca de las funciones del puesto de trabajo y que desconocen si existe o no una herramienta que permita medir el desempeño de sus funciones.

**Tabla 13**

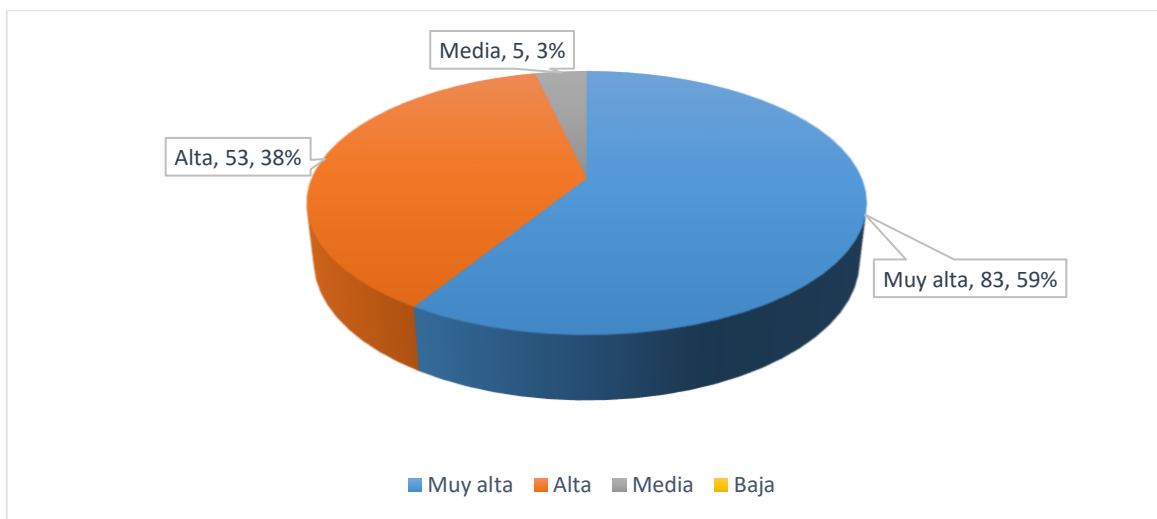
**Resumen de Retroalimentación sobre el trabajo realizado**

| Puesto                                     | Sexo      | No.        | Respuesta: |           |
|--------------------------------------------|-----------|------------|------------|-----------|
|                                            |           |            | Sí         | No        |
| <b>Primera Línea<br/>(administrativos)</b> | Masculino | 47         | 44         | 3         |
|                                            | Femenino  | 94         | 86         | 8         |
| <b>TOTAL</b>                               |           | <b>141</b> | <b>130</b> | <b>11</b> |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 27**

**Importancia de medir el desempeño del trabajo realizado**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Se determinó en la figura 27 que el 59% (83) de los colaboradores afirman como muy alta la importancia de contar con una evaluación del desempeño por competencias laborales en el puesto de trabajo, ya que trae consigo mejoras continuas, fijación de metas personales y la existencia de competencia sana para sobresalir del resto de compañeros.

Por otro lado, un 38% (53) de colaboradores administrativos consideran que la importancia de una evaluación del desempeño por competencias laborales es alta, porque esta herramienta permite identificar los puntos de mejora que afectan el rendimiento y productividad del área a la cual pertenecen, así como a la empresa en general. El 3% (5) demuestra que la importancia de la evaluación del desempeño por

competencias laborales es baja, por lo cual no le brinda mayor interés, ya que les es indiferente si les dan a conocer o no sus debilidades y fortalezas.

**Tabla 14**

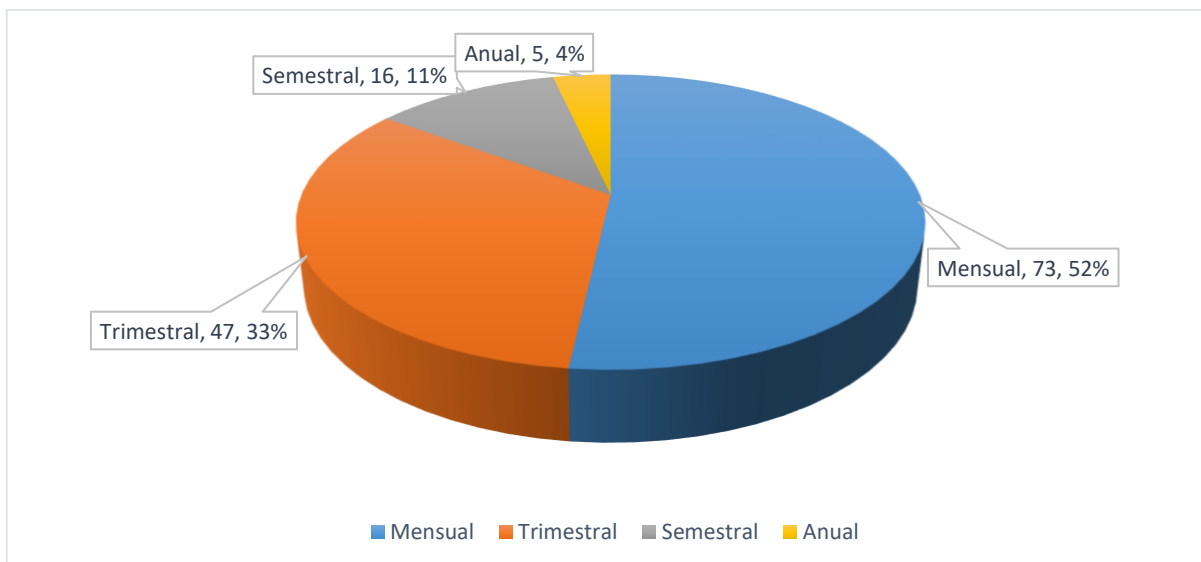
**Resumen de importancia de medir el desempeño**

| Puesto                                     | Sexo      | No.        | Respuesta<br>:<br>Muy alta | Respuesta<br>:<br>Alta | Respuesta<br>:<br>Media | Respuesta<br>:<br>Baja |
|--------------------------------------------|-----------|------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Primera Línea<br/>(administrativos)</b> | Masculino | 47         | 45                         |                        | 2                       |                        |
|                                            | Femenino  | 94         | 38                         | 53                     | 3                       |                        |
| <b>TOTAL</b>                               |           | <b>141</b> | <b>83</b>                  | <b>53</b>              | <b>5</b>                | <b>0</b>               |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 28**

**Frecuencia de retroalimentación de las funciones que realiza el colaborador**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

La retroalimentación es el proceso que ayuda a proporcionar información sobre las habilidades, conocimientos y valores del rendimiento laboral a los colaboradores; y para que sea recibida de manera positiva debe de hacerse en un ambiente de confianza y cordialidad.

De acuerdo con los datos obtenidos en la figura 28, se determinó que un 52% (73) de los colaboradores desea recibir de parte del jefe inmediato, retroalimentación de sus

funciones mensualmente. Por otro lado, el 33% (47) considera ideal que se realice de forma trimestral, mientras que el 11% (16) prefiere semestralmente y una minoría del 4% (5) considera idóneo que se realice anualmente.

La frecuencia con que se realice la evaluación del desempeño a los colaboradores impactará en el mejoramiento rápido y eficaz de las deficiencias detectadas, ya que se le dará seguimiento a estas con la finalidad de ir mejorando en las funciones del puesto de trabajo, por lo cual es ideal realizar estas para medir la participación de los miembros de la empresa, el progreso, relación con el equipo de trabajo directo e indirecto, entre otras.

**Tabla 15**

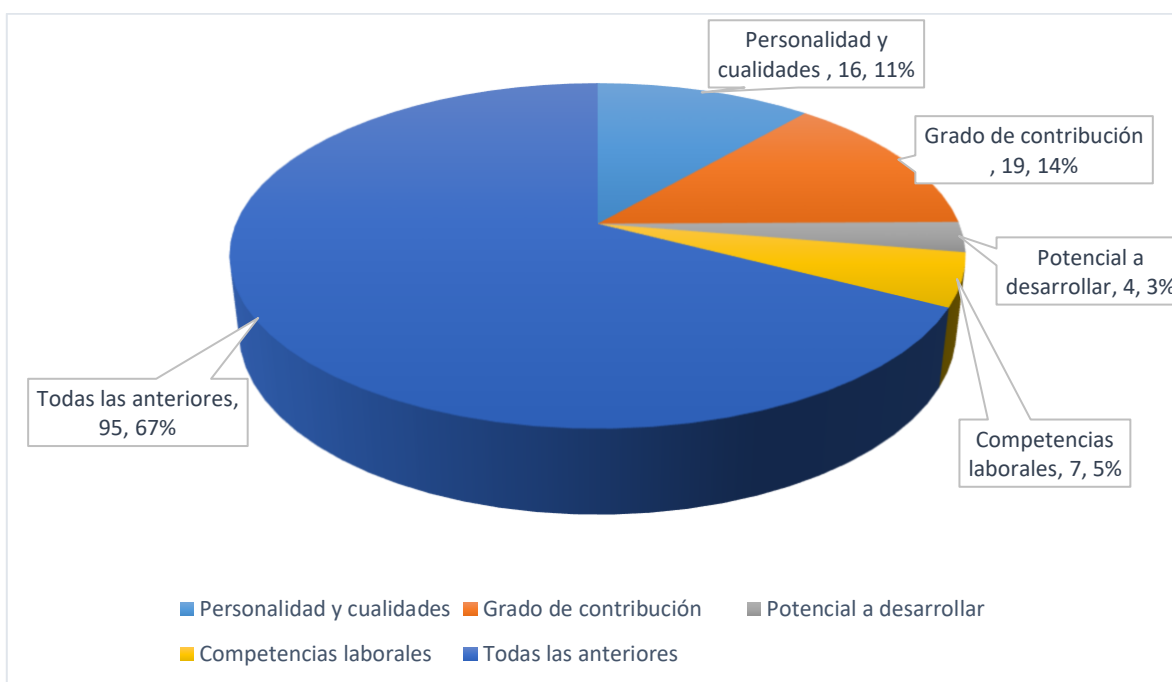
**Resumen de retroalimentación a colaboradores**

| Puesto                                     | Sexo      | No.        | Respuesta<br>: | Respuesta<br>: | Respuesta<br>: | Respuesta<br>: |
|--------------------------------------------|-----------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                            |           |            | Mensual        | Trimestral     | Semestral      | Anual          |
| <b>Primera Línea<br/>(administrativos)</b> | Masculino | 47         | 18             | 19             | 10             |                |
|                                            | Femenino  | 94         | 55             | 28             | 6              | 5              |
| <b>TOTAL</b>                               |           | <b>141</b> | <b>73</b>      | <b>47</b>      | <b>16</b>      | <b>5</b>       |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

**Figura 29**

**Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

Dentro de una evaluación del desempeño se desarrollan varios aspectos de importancia, que ayudan a un óptimo desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo, según la figura 29 para el 11% (16) de los colaboradores la personalidad, cualidades y comportamientos de la persona tienen mayor relevancia en una evaluación, sin embargo un 14% (19) considera que el grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido es importante, mientras que el 3% (4) confirman que el potencial a desarrollar es vital, un 5% (7) cree que las competencias laborales son un factor importante y clave en la evaluación del desempeño por competencias laborales, sin embargo para el 67% (95) de los colaboradores, afirman que todos los aspectos anteriormente detallados son importantes al momento de realizar una evaluación del desempeño y que estos deben de tomarse en cuenta.

Cualquier aspecto que permita y ayude al mejoramiento continuo del colaborador, se puede tomar en cuenta al realizar una evaluación del desempeño.

**Tabla 16****Resumen de aspectos a evaluar en una evaluación del desempeño**

| Puesto                                              | Sexo      | No.        | Respuesta<br>:<br>C.L. | Respuesta<br>:<br>P. | Respuesta<br>:<br>G.D.C. | Respues<br>ta:<br>P.A.D | Respuesta<br>: TLA. |
|-----------------------------------------------------|-----------|------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Primera<br/>Línea<br/>(administrat<br/>ivos)</b> | Masculino | 47         | 2                      | 7                    | 9                        | 1                       | 28                  |
|                                                     | Femenino  | 94         | 5                      | 9                    | 10                       | 3                       | 67                  |
| <b>TOTAL</b>                                        |           | <b>141</b> | <b>7</b>               | <b>16</b>            | <b>19</b>                | <b>4</b>                | <b>95</b>           |

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, mayo 2021.

A continuación, se definen las siglas utilizadas en la tabla 16:

- **C.L:** Competencias laborales
- **P.:** Personalidad
- **G.D.C.:** Grado de contribución
- **P.A.D.:** Potencial a desarrollar
- **T.L.A.:** Todas las anteriores

## **2.4. Análisis de resultados**

Dentro de la investigación realizada en la empresa, en relación con la medición del rendimiento de los colaboradores que integran la misma, se pudo comprobar la falta de un instrumento que permita a los jefes inmediatos y colaboradores medir el rendimiento en las funciones que realizan, así como también brindar información al área de recursos humanos de las necesidades existentes de los colaboradores, con el fin de crear estrategias de carrera y detectar necesidades de capacitación.

Actualmente la empresa realiza la medición del rendimiento de los colaboradores en forma empírica y escasamente estructurada, ya que cada jefe inmediato posee su propia percepción del desempeño.

Esta manera de medir el rendimiento de los colaboradores no evalúa con datos reales sino de manera subjetiva tomando en consideración la parte cuantitativa y escasamente la cualitativa, por tal razón, existen problemas en cuanto a las funciones de cada puesto de trabajo.

Los mandos medios y administrativos desconocen la realización de una correcta evaluación del desempeño, los cuales son conocidos únicamente en forma teórica, a través de los conocimientos adquiridos en las carreras universitarias o estudios actuales que cada uno de los colaboradores posee. Sin embargo, la mayoría coinciden en la importancia de contar con una herramienta que mida el desempeño de forma precisa.

La evidente falta de experiencia es un indicador que los mandos medios no cuentan con el conocimiento necesario para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Esto afecta de manera importante los procesos que se realizan en la empresa, debido a que el personal administrativo comete errores que se repiten o no cumplen metas establecidas en el área de trabajo.

Los colaboradores indicaron que los jefes inmediatos realizan reuniones de manera virtual, en las cuales participan de manera individual y grupal, los monitorean constantemente y reciben llamadas telefónicas con el fin de brindarles información acerca de los objetivos del área, pero no reciben retroalimentación acerca de las funciones y desarrollo del puesto de trabajo.

Tomando en cuenta la información obtenida, se propone un modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales a las diferentes áreas administrativas de la empresa objeto de investigación.

Se desarrollará el modelo, técnicas y estrategias para generar un rendimiento laboral óptimo que permita crear una cultura de evaluación del desempeño por competencias laborales en la organización. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con una herramienta que permita medir el rendimiento laboral y posteriormente retroalimentar al colaborador sobre los puntos de mejora, el modelo a presentar facilitará la comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador.

# CAPÍTULO III

## PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UNA EMPRESA CON PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR SALUD UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

### 3.1. Presentación

La empresa objeto de investigación tiene como visión ser reconocido como el mejor proveedor de soluciones integrales de salud en Latino América. Para lograr tal cometido es indispensable y necesario que cada colaborador de la empresa aporte un servicio de calidad, desde la perspectiva de sus responsabilidades y atribuciones. Sin embargo, es imposible desarrollar el potencial del capital humano presente en la organización, si no se cuenta con una herramienta que permita medir el rendimiento de manera objetiva y concreta. Esto permitirá una retroalimentación de los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para desempeñarse de manera eficiente en el puesto, con el objetivo de implementar planes de mejora. A la vez permitirá una mejor comunicación entre jefes y subordinados y fomentará la motivación de cada colaborador al tener conocimiento y control de las expectativas del puesto de trabajo que desempeña.

Se eligió la evaluación del desempeño por competencias laborales, porque tiene un enfoque actual, acorde a las expectativas de modernización y enfoque de calidad, además, permite desarrollar de forma integral el capital humano. Esta herramienta es indispensable y una prioridad para implementarla a nivel organizacional, porque tendrá una utilidad inmediata para mejorar el desempeño y orientar adecuadamente las capacitaciones y planes de carrera.

Como resultado la empresa se beneficiará con el desarrollo de su capital humano, la calidad en el trabajo y el aumento de los estándares de servicio que presta. Por lo tanto, se propone implementar un “**Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales**”. La metodología para utilizar es por competencias laborales, la cual consiste en el establecimiento de parámetros de medición claramente definidos, con base a las funciones primordiales del puesto de trabajo. También se propondrá las competencias necesarias de medición, debido a que no existen, en

diferentes niveles ocupacionales, para tal efecto será necesario actualizar descriptores y establecer estándares de desempeño.

### **3.2. Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales propuesto**

#### **3.2.1. Aporte del modelo de evaluación a las generaciones**

El modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales tendrá un aporte significativo para las generaciones identificadas en la empresa a través del diagnóstico administrativo, a continuación, se hace mención de algunos aportes:

- a) Promover la equidad, igualdad y transparencia.
- b) Conocer las áreas de oportunidad de los colaboradores.
- c) Mejorar el rendimiento y desempeño.

#### **3.2.2. Filosofía empresarial propuesta**

A continuación, se propone la siguiente filosofía empresarial para la organización:

- a) Misión:** Lograr que los afiliados tengan acceso a servicios de salud innovadores y de excelencia, con la más avanzada tecnología en servicios médicos, a precios accesibles para acercar cada día más a las personas.
- b) Visión:** Ser la empresa de servicios médicos y de salud de más rápido crecimiento a nivel nacional a un plazo de 5 años, ofreciendo una atención de calidad, oportuna y personalizada para sus afiliados.
- c) Valores:**
  - ✓ **Honestidad:** Estamos comprometidos con los más altos estándares éticos. Debemos actuar con honestidad e integridad en todo momento. Conducirnos con integridad genera seguridad y confianza entre nosotros mismos y en las relaciones con nuestros clientes, proveedores y otros socios comerciales. También fomenta el respeto a nuestra organización.
  - ✓ **Desarrollo Humano:** Estamos convencidos en el potencial ilimitado de las personas, en su crecimiento personal y profesional. Por eso respetamos y promovemos los Derechos Humanos en todas nuestras actividades.

- ✓ **Respeto:** Valoramos a nuestros empleados, clientes, proveedores y demás socios comerciales; respetamos los Derechos Humanos y tratamos a todos por igual. No toleramos ninguna forma de discriminación y estamos abiertos a las distintas culturas, costumbres y formas de pensamiento ya que éstas enriquecen a nuestra comunidad empresarial.
- ✓ **Austeridad:** Cuidamos los bienes de nuestra Empresa como si fueran propios. Son producto de nuestro trabajo y están comprometidos en beneficio de nuestros clientes y de nuestra sociedad.
- ✓ **Optimismo:** Estamos convencidos de que una actitud positiva y optimista frente a la adversidad, es clave para solucionar los problemas.

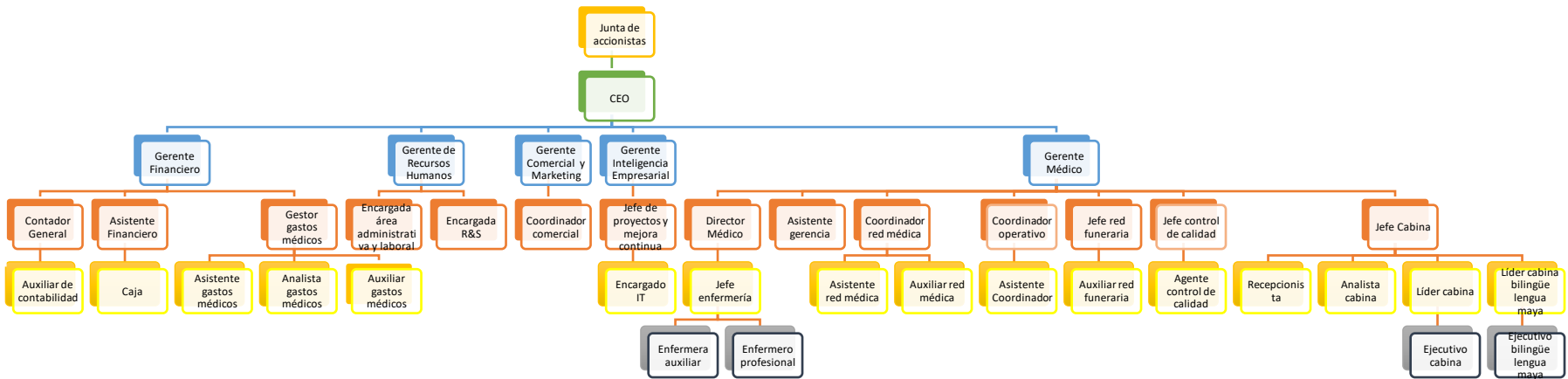
### **3.2.3. Organigrama de puestos propuesto**

A continuación, se propone el siguiente organigrama de puestos para la organización:

**Figura 30**

**Organigrama de puestos propuesto de una empresa con participación en el sector salud**

75



**Fuente:** Elaboración propia con base en organigrama funcional de la unidad de investigación, mayo 2021.

### **3.2.4. Objetivo general del modelo**

Brindar una metodología de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores, que permita retroalimentar los conocimientos, habilidades y actitudes, así como proporcionar a los jefes inmediatos y mandos medios una herramienta administrativa que facilite comunicar de manera objetiva los resultados de cada puesto de trabajo, para desarrollar planes de mejora al 100% de los colaboradores en un periodo de 3 años.

#### **3.2.4.1 Objetivos específicos**

- a) Establecer los procedimientos para llevar a cabo la metodología de la evaluación del desempeño propuesta al 100% en 2 años.
- b) Diseñar los instrumentos para evaluar el rendimiento laboral del 100% de los colaboradores con base a las competencias en un periodo de 2 años.
- c) Determinar las competencias e indicadores de gestión del 100% de los puestos que se deben utilizar para evaluar al personal en 2 años.
- d) Implementar un modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales de 180 grados para el 100% del personal administrativo en un periodo de 3 años.
- e) Elaborar planes de mejora que permitan desarrollar el potencial del 100% del capital humano a partir de los resultados de la evaluación en 3 años.

### **3.2.5 Metas del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales**

- a) Cumplir los objetivos establecidos por el modelo de evaluación al menos en un 35% de su totalidad en los primeros 11 meses.
- b) Lograr la calificación de satisfactorio por lo menos en el 80% de los colaboradores en un periodo de 10 meses.
- c) Cumplir con los objetivos de cada departamento administrativo en un 90% cada mes.
- d) Crear y mantener planes de sucesión para al menos el 30% de los empleados en puestos fundamentales en los primeros 10 meses.
- e) Lograr una tasa de promoción a partir de la evaluación realizada a los colaboradores del 1% en un periodo de 11 meses.

### **3.2.6 Estrategias del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales**

- a) Desarrollar plan de carrera para cada colaborador de acuerdo con el resultado obtenido en la evaluación realizada.
- b) Aumentar la capacitación profesional del personal administrativo.
- c) Incrementar la capacidad productiva de cada departamento para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **3.2.7 Procedimiento del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales**

A continuación, se detalla el procedimiento a través del siguiente Diagrama de flujo:

**Figura 31**

**Procedimiento del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales**

| Área Responsable | Diagrama de proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Descriptivo de Procedimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Documentos/ Instrucciones asociadas                                                                               |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Definir glosario de competencias]     A --&gt; B[Determinar funciones Claves]     B --&gt; C[Actualizar descriptor de puestos]     C --&gt; D[Definir escala de evaluación]     D --&gt; E[Designar responsable del proceso]     E --&gt; F[/Realizar formatos de evaluación del desempeño/]     F --&gt; G[Establecer políticas]     G --&gt; H[Difundir programa de evaluación.]     H --&gt; I[Capacitar al personal evaluador]     I --&gt; J[/Ejecutar la evaluación, en los formatos definidos/]     J --&gt; K[Realizar planes de acción]     K --&gt; 1{1}         </pre> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir glosario de competencias: Organizacionales, Específicas y de Gestión. En este punto se definen los conceptos de la competencias a evaluar.</li> <li>2. Determinar funciones claves, esto será útil para evaluar a los colaboradores.</li> <li>3. Actualizar descriptor de puestos, este punto será útil para incorporar el enfoque por competencias.</li> <li>4. Definir escalas de evaluación previo a autorizar será necesario validar si el estándar propuesto es acorde a las necesidades.</li> <li>5. Designar responsables del proceso: esto permite medir cada etapa y el alcance de la evaluación.</li> <li>6. Realizar los formatos de evaluación del desempeño: con ello se pretende dejar los instrumentos requeridos para evaluar. Estos los constituye el nivel Administrativo, Mandos medios, Jefatura y Gerencia.</li> <li>7. Establecer políticas: será necesario dar las directrices de las acciones que se tomaran al implementar la evaluación.</li> <li>8. Difundir el programa de evaluación: se definen los canales de comunicación a utilizar, ya sean medios impresos o electronicos.</li> <li>9. Capacitar al personal que evaluara: será dirigido a los jefes inmediatos y mandos medios, los cuales serán multiplicadores para sus colaboradores.</li> <li>10. Ejecutar la evaluación: se prepara la evaluación, se llena el formato y se entregan los resultados.</li> <li>11. Realizar los planes de acción: se llenan los planes acción individuales como respuesta a los resultados de la evaluación, es decir las áreas de mejora que obtuvieron en la evaluación.</li> </ol> | <p>Anexos del 1 al 6: Formatos de evaluación del desempeño.</p> <p>Anexo 8: Formato Plan de acción individual</p> |

| Área Responsable | Diagrama de proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Descriptivo de Procedimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Documentos/ Instrucciones asociadas |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Recursos Humanos | <pre> graph TD     1[1] --&gt; A[Tabular la información]     A --&gt; B[Integrar los resultados]     B --&gt; C[Retroalimentación de evaluación]     C --&gt; D{¿Se realizó retroalimentación al colaborador?}     D -- No --&gt; C     D -- Si --&gt; E[Planes de acción]     E --&gt; F([Fin])           </pre> | 12. Tabular la información: Debe consolidar los datos de los resultados obtenidos de los distintos departamentos.                                                                                                                                                                                                                             |                                     |
| Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 13. Integrar los resultados: en esta punto se integrarán los resultados por departamentos.                                                                                                                                                                                                                                                    |                                     |
| Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14. Retroalimentación: este punto lo realiza directamente el jefe inmediato con el colaborador evaluado en seguimiento a los resultados obtenidos, para lo cual debe programar reuniones periódicas para monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas.                                                                               |                                     |
| Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4. ¿Se realizó retroalimentación al colaborador?<br><b>Si</b> ; continua paso # 5<br><b>No</b> ; se notifica a jefe inmediato, regresa a paso # 2                                                                                                                                                                                             |                                     |
| Recursos Humanos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 15. Planes de acción por área y Organizacionales: finalmente los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño por competencias será útil para elaborar un plan que permita el cierre de brechas, tomando en cuenta capacitaciones, talleres, entre otro tipo de actividades que ayudaran a mejorar el desempeño de los colaboradores. |                                     |

Fuente: Elaboración propia, octubre 2021.

### 3.2.8 Proceso de implementación de la evaluación del desempeño

A continuación, se presenta un esquema general, que orientará sobre las diferentes fases para desarrollar la propuesta:

**Figura 32**

**Fases para la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales**



Fuente: Elaboración propia, mayo 2021.

### **3.2.8.1. Fase de diseño**

#### **a. Desarrollo de metodología a utilizar**

La propuesta para realizar la evaluación del desempeño es a través de las competencias laborales, para medir el rendimiento del personal sobre las habilidades, conocimientos y actitudes, así como de los indicadores de gestión de cada puesto previamente establecidos.

Para el efecto será necesario actualizar los descriptores de puestos, definir las competencias organizacionales, técnicas o específicas, de gestión y situacionales. Sin embargo, para la presente propuesta se dará un ejemplo de estos, ya que la actualización de todos los cargos requiere un análisis más profundo, en compañía de un experto del área técnica, por la naturaleza de los puestos que son muy específicos.

##### **a) Competencias laborales**

Con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a los colaboradores, se identificó que la empresa carece de competencias definidas. Por lo tanto, para objeto de estudio se proponen las siguientes:

##### **b) Competencias organizacionales**

Estas competencias se refieren a las capacidades requeridas para alcanzar la visión de la empresa, sin embargo, estarán diferenciados por el grado y nivel de competencia.

Como propuesta se presentan las siguientes:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Calidad en el trabajo
- ✓ Valores
- ✓ Planificación de actividades

##### **c) Competencias técnicas o específicas**

Serán determinadas para cada puesto de trabajo, porque estos se establecen a partir de las funciones principales que realizan.

#### **d) Competencias de gestión**

Serán definidas para los puestos de mandos medios y gerenciales. En los mandos medios y gerenciales se les da mayor importancia ya que ellos poseen personal a su cargo y es necesario desempeñen con eficiencia y armonía las actividades dentro de su área.

Como propuesta se presentan las siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Empoderamiento

#### **e) Niveles ocupacionales y de competencia**

Esta clasificación permitirá diferenciar entre cada puesto, el nivel de conocimiento y habilidad de la competencia requerida, según la posición jerárquica y el nivel de responsabilidad. Por ejemplo, la competencia de servicio al cliente será diferente para un gerente que para un analista; el primero tendrá mayor responsabilidad en el área y las personas con las que se relaciona, incluyen clientes internos y externos, en cambio, el segundo será más específico con los compañeros en común.

**Tabla 17**

**Niveles ocupacionales y de competencia**

| Niveles ocupacionales | Niveles de competencia |
|-----------------------|------------------------|
| Operativo             | 1 y 2                  |
| Mandos Medios         | 3                      |
| Ejecutivo             | 4 y 5                  |

Fuente: elaboración propia, agosto 2021.

**Tabla 18**

**Descripción de niveles de competencia**

| Nivel de Competencia | Descripción                           |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1                    | Básico no calificado o semicalificado |
| 2                    | Técnicos, calificados                 |
| 3                    | Mandos medios                         |
| 4                    | Mandos superiores, profesional        |
| 5                    | Profesional especializado, directivos |

Fuente: elaboración propia, agosto 2021.

El nivel ocupacional no es el mismo para todos, esto depende de la competencia y el grado de alcance que la persona en el puesto específico deberá de tener. Por ejemplo, un analista de recursos humanos tiene un nivel de competencia 2, porque se encuentra entre el personal técnico que requiere un mayor nivel de conocimiento y habilidad.

**b. Catálogo de competencias organizacionales y de gestión para el descriptor de puestos**

Para describir una competencia se deben detallar las conductas y comportamientos esperados de cada colaborador, estos partirán de un nivel básico a un nivel desarrollado, identificados en una escala de 1 a 5. Esto permitirá relacionar la competencia con el puesto, según el nivel ocupacional y de competencia, tanto para el descriptor como para la evaluación del desempeño. A continuación, se presentan las propuestas del catálogo de competencias:

**Figura 33**

**Descripción de competencias organizacionales: servicio al cliente**

| <b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “SERVICIO AL CLIENTE”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Facilidad para comprender las necesidades del cliente, y solventar las inconformidades de forma amena. Es la disposición de brindar servicio al cliente interno y externo, proporciona un servicio que permite satisfacer las necesidades y expectativas que se presentan. Incluye saber escuchar con atención y empatía. Genera soluciones de acuerdo con los procedimientos establecidos y aporta soluciones estratégicas de servicio. |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir con amabilidad y cortesía a los clientes.</li><li>• Orientar al cliente con las dudas y consultas que realicen.</li><li>• Atender al cliente interno y externo con prontitud.</li></ul> |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escuchar y resolver el problema del cliente.</li><li>• Resolver las quejas e/o inquietudes del cliente.</li><li>• Brindar seguimiento por servicio.</li></ul>                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar tareas para la solución de inquietudes del cliente.</li> <li>• Evaluar la eficacia de los KPI's de servicio.</li> <li>• Elaborar planes de acción orientados a la mejora de servicios.</li> </ul>                                                                      |
| 4 | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular soluciones de mejora de acuerdo a los resultados de servicio.</li> <li>• Mapear áreas de impacto para la implementación de mejoras de servicio.</li> <li>• Diseñar procesos de acuerdo a la función de servicios.</li> </ul>                                      |
| 5 | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar procesos para la creación de políticas orientadas al servicio.</li> <li>• Proyectar los resultados obtenidos de los KPI's de servicios para las utilidades.</li> <li>• Crear las políticas de cultura de servicio para un mejor servicio.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

### c. Establecer actividades esenciales del cargo

Es necesario identificar para cada puesto las actividades principales, en función del objetivo para el cual fue creado, todas las actividades que no tengan relación directa con el objetivo serán descartados. Cómo máximo se deben considerar de 5 a 7 funciones como máximo. Se debe ponderar cada una de ellas, según los siguientes criterios:

- a) **Frecuencia con que se realiza (F):** estas pueden ser: diarias (5), semanales (4), mensuales (3), trimestral (2) y anuales u ocasionales (1).
- b) **Complejidad para realizar la actividad (CO):** parte de un nivel complejo con mayor demanda de análisis, esfuerzo, conocimiento y habilidad hasta un esfuerzo mínimo o básico (5 - 1).

**c) Impacto (I):** el nivel más alto tendrá consecuencias de errores en la ejecución de la actividad que impactará en toda la organización, por el contrario, el nivel más bajo tiene menor incidencia (5 – 1).

Para ponderar cada una de las funciones se deberá multiplicar la complejidad con el impacto y a esta sumarle la frecuencia, la fórmula es la siguiente: **F+ (IxC)**, para luego obtener el punteo final, esto se realiza a todas las funciones del puesto.

El número de funciones principales recomendables no deben ser mayores de siete, debido a que es más fácil medirlos. Una vez haya finalizado esta ponderación, se considerarán las de mayor punteo de forma descendente. Como se mostrará en la tabla a continuación, se observa que la actividad que tiene mayor punteo es lidera las decisiones del departamento de recursos humanos, esta deberá de ir en primer lugar y así sucesivamente.

Como ejemplo de presenta el siguiente formato:

**Figura 34**

**Funciones claves del puesto gerente de recursos humanos**

| <b>FUNCIONES CLAVES</b>                                                                                                                                                                                  | <b>F</b> | <b>I</b> | <b>C</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| Lidera las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                              | 5        | 5        | 5        | <b>15</b>    |
| Diseña e implementa políticas que mejoren y promuevan constantemente un buen clima laboral de la empresa.                                                                                                | 1        | 3        | 4        | 8            |
| Orienta a los gerentes de otros departamentos en la interpretación y aplicación de las políticas y programas de recursos humanos, velando por el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia. | 2        | 5        | 5        | <b>12</b>    |
| Desarrolla los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.                                                                                                            | 1        | 3        | 3        | 7            |
| Establece políticas y procedimientos de recursos humanos destinados al desarrollo del personal.                                                                                                          | 1        | 3        | 3        | 7            |
| Valúa el paquete de compensación y beneficios de la empresa.                                                                                                                                             | 2        | 4        | 4        | <b>10</b>    |
| Evaluar procesos de reclutamiento y selección.                                                                                                                                                           | 3        | 3        | 2        | 8            |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

**d. Definir indicadores y resultados de gestión**

Para definir indicadores es necesario partir de las funciones esenciales del puesto. Así mismo, se debe definir cuáles son los resultados que se esperan, ya sean tangibles e intangibles; los primeros se refieren a productos o cosas que ocupen lugar y espacio y las segundas orientadas a satisfacer necesidades. Para ello se tomarán las funciones principales de acuerdo con las que obtuvieron mayor ponderación, puede existir más de un indicador por función clave.

**Figura 35**

**Indicadores y resultados de gestión clave para el gerente de recursos humanos**

| Puntuación total | Función clave                                                                                                                                                                                            | Indicador                                                                 | % de importancia | Meta                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>15</b>        | Lidera las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                              | Realiza una comunicación efectiva con los colaboradores.                  | 20%              | Reducción de errores en las áreas                                   |
|                  |                                                                                                                                                                                                          | Establece compromisos con las diferentes áreas a su cargo.                | 10%              | Cumplimiento de compromisos.                                        |
| <b>12</b>        | Orienta a los gerentes de otros departamentos en la interpretación y aplicación de las políticas y programas de recursos humanos, velando por el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia. | Comparte información relevante de actualizaciones en legislación laboral. | 5%               | Reducción de consultas relacionadas a legislación laboral.          |
| <b>10</b>        | Valúa el paquete de compensación y beneficios de la empresa.                                                                                                                                             | Propone incrementos salariales.                                           | 10%              | Reducir rotación de personal.                                       |
|                  |                                                                                                                                                                                                          | Verifica el cumplimiento de los beneficios de la empresa.                 | 10%              | Garantizar que el colaborador obtenga los beneficios de la empresa. |

|   |                                                                                                           |                                                                   |      |                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------|
| 8 | Diseña e implementa políticas que mejoren y promuevan constantemente un buen clima laboral de la empresa. | Actividades que involucren el trabajo en equipo.                  | 10%  | Reducción de quejas internas.                                   |
| 8 | Evaluar procesos de reclutamiento y selección.                                                            | Verificar a detalle de expedientes de candidatos.                 | 10%  | Seleccionar al personal mejor calificado.                       |
| 7 | Desarrolla los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.             | Celebración de cumpleaños.                                        | 5%   | Participación del 100% de cumpleaños.                           |
|   |                                                                                                           | Premia a colaboradores destacados por su ética y profesionalismo. | 10%  | Lograr la participación del 100% de colaboradores.              |
| 7 | Establece políticas y procedimientos de recursos humanos destinados al desarrollo del personal.           | Programa capacitaciones periódicas.                               | 10%  | Mejora en la productividad y conocimiento de los colaboradores. |
|   |                                                                                                           |                                                                   | 100% |                                                                 |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

El cuadro anterior se ordenó de forma descendente por prioridades, según la ponderación asignada a cada indicador. Es importante aclarar, que la función principal puede tener más de un indicador, esto se determinará de acuerdo con las necesidades y alcances pretendidos.

Es importante mencionar que se presenta un ejemplo, el cual servirá de guía al momento de aceptar la propuesta, en conjunto con el personal técnico que sea experto en su área y lograr de esta manera reproducir el esquema en el resto de los puestos.

Los indicadores para tener validez deben sustentarse con evidencia del cumplimiento e incumplimiento de estos, lo cual aporta mayor objetividad al momento de calificar.

### e. Actualización de descriptores de puestos

Como parte de la metodología se presenta a continuación la propuesta para los descriptores de puestos, con el enfoque por competencias. Aquí se presenta un modelo que puede ser reproducido para los diferentes puestos existentes.

**Figura 36**

#### Modelo de descriptor de puesto por competencias

| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO |                                          |
|------------------------------|------------------------------------------|
| Nombre del puesto:           | Gerente de Recursos Humanos              |
| Código del puesto:           | RRHH-2021-01                             |
| Nivel ocupacional:           | Estratégico                              |
| Nivel de competencia:        | 5/5                                      |
| Gerencia/Departamento:       | Recursos Humanos                         |
| Le reporta a:                | Gerencia General                         |
| Le reportan:                 | Todo el departamento de Recursos Humanos |
| Fecha elaboración:           | Marzo 2021                               |
| Fecha de actualización:      | Septiembre 2021                          |

| B. PROPÓSITO DEL PUESTO                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y evaluar la administración general del recurso humano de la empresa, desarrolla, implementa, mantiene políticas y procesos relacionados con los asuntos laborales y programas de beneficios para todo el personal. |

| C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS |
|-----------------------------|
| Liderazgo.                  |
| Creatividad e innovación.   |
| Comunicación efectiva.      |
| Trabajo en equipo.          |
| Toma de decisiones.         |
| Iniciativa.                 |
| Responsabilidad.            |
| Capacidad de análisis.      |

|                           |
|---------------------------|
| Pro actividad.            |
| Resolución de conflictos. |
| Habilidad de negociación. |

| D. FUNCIONES CLAVES DE DESEMPEÑO |                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |       |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No.                              | FUNCIONES CLAVES                                                                                                                                                                                                     | F | I | C | Total |
| 1                                | Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                                         | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                | Diseñar e implementar políticas que mejoren y promuevan constantemente un buen clima laboral de la empresa.                                                                                                          | 1 | 3 | 4 | 8     |
| 3                                | Orientar a las gerencias y/o jefaturas de otros departamentos en la interpretación y aplicación de políticas y programas de recursos humanos, velando por el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia. | 2 | 5 | 5 | 12    |
| 4                                | Desarrollar programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.                                                                                                                           | 1 | 3 | 3 | 7     |
| 5                                | Establecer políticas y procedimientos de recursos humanos destinados al desarrollo del personal.                                                                                                                     | 1 | 3 | 3 | 7     |
| 6                                | Definir las compensaciones salariales y beneficios de la empresa.                                                                                                                                                    | 2 | 4 | 4 | 10    |
| 7                                | Evaluar procesos de reclutamiento y selección.                                                                                                                                                                       | 3 | 3 | 2 | 8     |
| 8                                | Promover planes de formación y capacitación para los colaboradores.                                                                                                                                                  | 3 | 4 | 4 | 11    |
| 9                                | Determinar índices de rotación de personal.                                                                                                                                                                          | 1 | 3 | 3 | 7     |
| 10                               | Integrar contratos de trabajo y garantizar que sean emitidos y actualizados de acuerdo al Código de Trabajo.                                                                                                         | 3 | 3 | 3 | 9     |
| 11                               | Estructurar los salarios de acuerdo al sector de la economía que pertenece la empresa.                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 6     |
| 12                               | Promover la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño.                                                                                                                                                       | 2 | 3 | 2 | 7     |

| <b>E. FUNCIONES CLAVE DE DESEMPEÑO CON MAYOR PONDERACIÓN</b>                                                                                                                                                               |                                                  |                                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Función clave</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Resultado</b>                                 | <b>Medición</b>                                                                                    | <b>Meta</b>                                                                                                           | <b>Cliente</b>                                                             |
| <b>Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.</b>                                                                                                                                                        | Cumplir con los objetivos organizacionales.      | Promedio de tiempo para alcanzar objetivos.<br><br>Accidentalidad laboral.<br><br>Clima laboral    | Reducir en un 20% el atraso del tiempo.<br><br>0 accidentes laborales<br><br>Aumento de satisfacción de personal 15%. | Personal del departamento de RRHH y de todas las áreas de la organización. |
| <b>Orientar a las gerencias y/o jefaturas de otros departamentos en la interpretación y aplicación de políticas y programas de recursos humanos, velando por el cumplimiento de la legislación aplicable en la materia</b> | Reducir problemas laborales dentro de la empresa | No. De demandas laborales.<br><br>No. De faltas en el régimen disciplinario.                       | 0 demandas.<br><br>0 Sindicatos                                                                                       | Gerentes y personal de todos los departamentos de la empresa.              |
| <b>Definir las compensaciones salariales y beneficios de la empresa.</b>                                                                                                                                                   | Estabilidad laboral del talento humano.          | Índices de Rotación de Personal                                                                    | Reducir el 15% de rotación de personal.                                                                               | Gerentes y personal de todos los departamentos de la empresa.              |
| <b>Promover planes de formación y capacitación para los colaboradores.</b>                                                                                                                                                 | Aumento de la productividad laboral.             | Capacitaciones impartidas en el año.<br><br>Evaluación de desempeño.<br><br>Duración en el puesto. | Disminuir en 25% errores/problemas en las tareas a realizar.<br><br>Aumento del 5% anual de ascensos en el personal.  | Gerentes y personal de todos los departamentos de la empresa.              |

## **F. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS**

|                                       |                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tendencias/Prácticas Enfoques:</b> | Competencias laborales, estructura organizacional, puestos críticos, índices de rotación de personal, desarrollo organizacional, BSC, cultura organizacional. |
| <b>Mercado/Entorno:</b>               | Mercado laboral, nivel socioeconómico, desempleo, nivel educativo, política económica, aspectos sociales, valor canasta básica.                               |
| <b>Productos/Servicios:</b>           | Proveedores de capacitaciones, evaluaciones de desempeño. Agencias de Reclutamiento y plataformas de Gestión de Talento Humano.                               |
| <b>Personas:</b>                      | Ministerio de Trabajo, IGSS, IRTRA, INTECAP, Asociación de Gerentes de Guatemala                                                                              |
| <b>Leyes/Regulaciones:</b>            | Código de Trabajo, pactos colectivos, Ley Orgánica del IGSS, Ley del ISR, Constitución Política.                                                              |
| <b>Clientes:</b>                      | Personas que solicitan empleo                                                                                                                                 |

| <b>G. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |           |                                                                                                                                                                              |                             |
|-----------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Competencia</b>                      | <b>%</b>  | <b>Conducta esperada</b>                                                                                                                                                     | <b>Nivel comportamiento</b> |
| <b>Servicio al cliente</b>              | <b>20</b> | Evaluar procesos para la creación de políticas orientadas al servicio.                                                                                                       | <b>5</b>                    |
| <b>Trabajo en equipo</b>                | <b>20</b> | Integrar a cada colaborador en el desarrollo de ideas, solución de conflictos y mejoramiento de procesos.                                                                    | <b>5</b>                    |
| <b>Calidad en el trabajo</b>            | <b>20</b> | Valorar el compromiso demostrado por colaboradores de diferentes grados dentro de la organización.                                                                           | <b>5</b>                    |
| <b>Ética</b>                            | <b>20</b> | Pronosticar el nivel de influencia que tienen las normas y políticas enfocadas en el comportamiento ético en los colaboradores, para contribuir a la cultura organizacional. | <b>5</b>                    |
| <b>Planificación de actividades</b>     | <b>20</b> | Evaluar que todas las actividades programadas estén congruentes con los objetivos de la empresa.                                                                             | <b>5</b>                    |

| H. COMPETENCIAS DE GESTIÓN |                  |                                                                                                                                          |                      |
|----------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Competencia                | % de importancia | Conducta esperada                                                                                                                        | Nivel comportamiento |
| Liderazgo                  | 20               | Influir en las personas que tiene a su cargo para fomentar la cultura organizacional                                                     | 5                    |
| Toma de decisiones         | 20               | Liderar la toma de decisiones dentro del departamento para el cumplimiento de los objetivos de la organización.                          | 5                    |
| Resolución de conflictos   | 20               | Analizar los acuerdos y desacuerdos para encontrar soluciones.                                                                           | 5                    |
| Comunicación asertiva      | 20               | Evaluar el impacto de los canales de comunicación de la empresa.                                                                         | 5                    |
| Empoderamiento             | 20               | Facilitar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de los colaboradores, motivando constantemente para alcanzar los objetivos. | 5                    |

| I. HABILIDADES Y DESTREZAS |                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Técnicas:</b>           | Conocimiento en procesos de reclutamiento, uso de plataformas de captación de talento humano. Capacidad para usar plataformas de IGSS y conocimiento de la legislación laboral. Habilidad para uso de equipo y programas de computación. |
| <b>Interpersonales:</b>    | Capacidad para relacionarse con personas. Uso adecuado de la comunicación.                                                                                                                                                               |

| J. RESPONSABILIDAD           |                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maquinaria y Equipos:</b> | Computadoras, impresoras, escritorios, planta telefónica, valorados por un monto de Q.100,000.00                  |
| <b>Valores:</b>              | Control de caja chica, cheques, presupuesto anual del departamento, información confidencial                      |
| <b>Decisiones:</b>           | Libertad para la toma de decisiones, siguiendo las políticas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos. |

| K. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO |                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Condición ambiental:</b>           | Oficina privada con aire acondicionado. |
| <b>Esfuerzo físico:</b>               | Mínimo                                  |
| <b>Esfuerzo mental:</b>               | Alto                                    |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

#### **f. Escalas de evaluación**

Las escalas se definirán de acuerdo al cumplimiento de la meta establecida y el apego a la competencia. El porcentaje más alto excederá todas las expectativas y por el contrario el incumplimiento o falta de conductas demostradas, reflejarán un nivel deficiente.

No se realizó ninguna fórmula específica para determinar las escalas, únicamente se consideró que el objetivo es alcanzar la excelencia y para el efecto es necesario elevar el nivel de aceptación.

La escala de evaluación está compuesta por 4 calificaciones que son: deficiente, puede mejorar, bueno y sobresaliente. Cada calificación está representada por un valor numérico (nota) que sirve para determinar la ponderación del colaborador: 1 deficiente, 2 puede mejorar, 3 bueno y 4 sobresaliente, en donde 4 es la ponderación máxima.

Cada calificación cuenta con un criterio o rango de ponderación, los cuales se detallan a continuación: deficiente corresponde a una ponderación de 0 a 50, puede mejorar de 51 a 75, bueno de 76 a 89 y sobresaliente de 90 a 100.

**Figura 37**

**Escala de calificación de competencias**

| <b>Nota</b> | <b>Calificación</b>  | <b>Descripción</b>                                                                                                                                        | <b>Criterio</b> |
|-------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>4</b>    | <b>Sobresaliente</b> | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | <b>90 - 100</b> |
| <b>3</b>    | <b>Bueno</b>         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | <b>76 - 89</b>  |
| <b>2</b>    | <b>Puede mejorar</b> | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | <b>51 - 75</b>  |
| <b>1</b>    | <b>Deficiente</b>    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | <b>0 - 50</b>   |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

La calificación de la boleta estará integrada con el porcentaje (%) de acuerdo a las competencias según las siguientes tablas:

**Tabla 19**

**Nota de calificación evaluación del desempeño para jefes y mandos medios**

| <b>Competencia</b> | <b>Calificación</b> |
|--------------------|---------------------|
| Organizacionales   | 20                  |
| Específicas        | 60                  |
| De gestión         | 20                  |
| <b>TOTAL</b>       | <b>100</b>          |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

**Tabla 20**

**Nota de calificación evaluación del desempeño para personal operativo y administrativo**

| Competencia      | Calificación |
|------------------|--------------|
| Organizacionales | 25           |
| Específicas      | 75           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>100</b>   |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021

Las escalas en la nota de evaluación de las competencias fueron establecidas por el orden de prioridad, en este caso tomando mayor relevancia la competencia específica y ponderando esta con mayor calificación. La misma fue asignada a criterio propio, como propuesta en el presente trabajo. Las otras competencias por ser conductuales siempre están sujetas a variación, por lo cual se les da una ponderación menor.

**g. Responsables del proceso de evaluación**

Con el objetivo de cumplir a cabalidad todo el proceso, el departamento de recursos humanos a través de su representante tendrá la responsabilidad directa de velar por cumplir cada uno de los pasos que son necesarios y que los mismos sean efectuados con profesionalismo y calidad.

Así mismo, es necesario que la evaluación sea efectuada principalmente por el jefe inmediato, esto se debe a que es él quien posee los conocimientos específicos del puesto. Sin embargo, también se considera importante conocer otros puntos de vista, por este motivo se implementará un enfoque de 180 grados, esto incluye evaluación propia, la del jefe inmediato y compañeros de nivel. El criterio para la evaluación cuando la realicen los compañeros de nivel se dará con previo conocimiento de la persona que evaluará.

**h. Instrumento de evaluación**

Las herramientas que se utilizarán para la evaluación de los colaboradores en la empresa están compuestas por:

✓ Hoja de evaluación:

- Forma “A”: Jefe inmediatos y mandos medios, para los puestos que tengan personal a su cargo. Esta evaluación considerará los tres apartados de competencias: organizacionales, específicas y de gestión.
- Forma “B”: para personal primera línea o administrativo. Considerará competencias organizacionales y específicas.
- Forma “C”: autoevaluación mandos medios y jefes.
- Forma “C1”: autoevaluación personal de primera línea y administrativo.
- Forma “D”: evaluación compañero de nivel, mandos medios y jefes.
- Forma “D1”: evaluación compañero de nivel, personal de primera línea o administrativo.

✓ Catálogo de competencias organizacionales y de gestión.

✓ Plan de acción individual.

#### **i. Establecimiento de políticas**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación es necesario establecer los lineamientos que se deben seguir, los cuales se describen a continuación:

- a) Las evaluaciones se deben de realizar de forma individual y al final se tendrá una entrevista en conjunto, entre el evaluador y evaluado, para dar a conocer los resultados obtenidos.
- b) Los resultados de las evaluaciones tendrán como fin primordial la mejora en el desempeño. Serán considerados para tomar decisiones de capacitación, promoción y desvinculación.
- c) Los resultados inferiores (ponderación de 0 a 75) serán tomados en cuenta para capacitación y reforzamiento. Aquellos que no cumplan un desempeño mínimo, tendrán la oportunidad de capacitarse para mejorar. Si persiste un bajo desempeño se les desvinculará, pero en ningún caso puede ser después de la primera evaluación.

- d) Los resultados favorables (ponderación 76 a 89) se les capacitará de acuerdo con las necesidades existentes, con el objetivo de incrementar el capital intelectual de los colaboradores.
- e) Los resultados satisfactorios y sobresalientes (ponderación 90 a 100) serán considerados para planes de carrera y promoción. Adicional se les otorgará un diploma de reconocimiento para incentivar y mantener el rendimiento actual del colaborador.

Esto permitirá actuar dentro de un marco de referencia para evitar arbitrariedades en cuanto al uso de los resultados, ya que muchas veces puede utilizarse como medio de venganza para despedir, sin considerar en primera instancia la corrección de dichas debilidades.

#### **j. Periodicidad**

La periodicidad para realizar el proceso de evaluación será de un semestre, durante los meses de julio a enero del año siguiente, con el objetivo de retroalimentar continuamente los resultados obtenidos con la evaluación. Esto facilita la tarea de evaluar los resultados de un periodo corto. Para el personal de nuevo ingreso debe adaptarse a las fechas inmediatas según lo establecido.

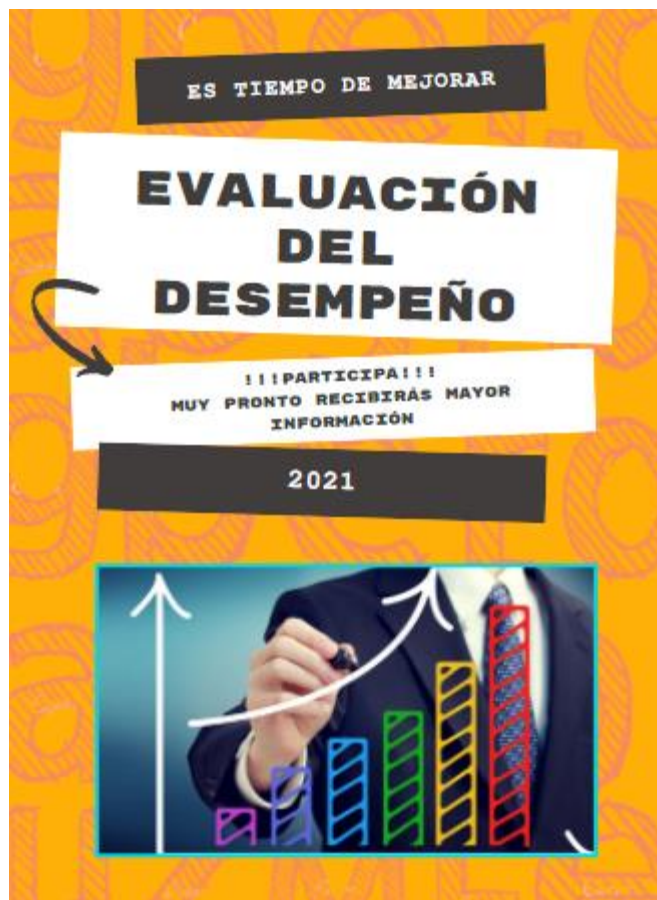
### **3.2.9 Fase de difusión**

#### **3.2.9.1 Difusión de modelo de evaluación**

Es importante dar a conocer a los colaboradores el modelo de evaluación del desempeño, así como los beneficios que se obtendrán de ella, esto permitirá sensibilizar al personal para que pueda involucrarse de manera positiva y que no lo vean como amenaza. Se convocará a reuniones periódicas para que participen, principalmente a los jefes.

**Figura 38**

**Campaña de difusión de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

También se difundirá por medios electrónicos como correos corporativos, adicional se utilizarán carteles para estafetas, volantes y banners para colocarlos en lugares visibles donde se encuentren las oficinas.

**Figura 39**

**Difusión electrónica de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**3.2.9.2 Capacitación a evaluadores**

Es necesario que previo a realizar las evaluaciones se lleve a cabo la capacitación de todos los jefes y mandos medios, con el objetivo de dar a conocer las particularidades del proceso. Esto evitará que existan errores al momento de la evaluación, los cuales son comunes al desconocer la metodología que utilizará.

Para el efecto se proporciona una guía de capacitación sobre cómo implementar la evaluación del desempeño y que facilite el proceso, esta capacitación no representará algún costo para la empresa ya que se le proporcionarán las herramientas necesarias a esta para que los colaboradores implementen la evaluación del desempeño.

**Figura 40**

**Guía de capacitación para evaluación del desempeño**

**GUÍA DE CAPACITACIÓN  
PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre capacitador: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Puesto de capacitador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

| Tema o actividad                         | Descripción                                                                                                                                           | Material                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Bienvenida y presentación                | Palabras por el representante de la empresa. Por parte del área de Recursos Humanos se dará a conocer los objetivos de la evaluación del desempeño.   | Cañonera, Google Meet, Zoom, Microsoft Meet.                     |
| Video                                    | Detalle de los beneficios de la evaluación y su aporte a la organización.                                                                             | Video de power point.                                            |
| Video con presentación de la metodología | Se detalla la metodología por competencias laborales, se comunica los diferentes tipos de competencias: organizacionales, específicas y de gestión.   | Video de power point, evaluación del desempeño en formato excel. |
| Prueba piloto                            | Simulación de llenar la evaluación del desempeño en formato excel, se toma en cuenta un puesto particular con el objetivo de aclarar todas las dudas. | Evaluación del desempeño en formato excel.                       |
| Retroalimentación                        | Se programa una reunión posterior para aclarar dudas que puedan surgir.                                                                               |                                                                  |
| Agradecimiento                           | El encargado de recursos humanos agradece la participación de todos.                                                                                  |                                                                  |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

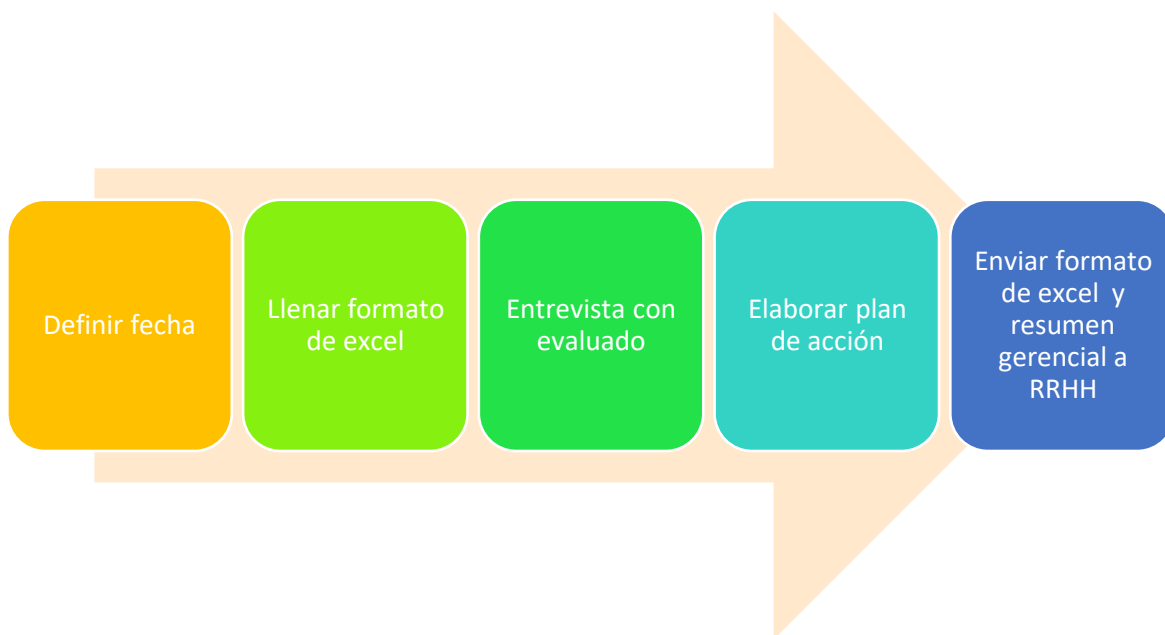
**3.2.10 Fase de aplicación**

**3.2.10.1 Ejecución del modelo de evaluación**

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario en primer lugar definir la fecha y horario en que se realizará, esto evitará distracciones o errores ocasionados por la prisa.

**Figura 41**

**Ejecución de la evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

La boleta se debe llenar y completar con lapicero de tinta azul si el formato se llena en físico, para evitar alteraciones; en caso el formulario se llene en digital deben de utilizar la letra predeterminada, previo a realizar esta es necesario leer detenidamente las instrucciones para seguir cada uno de los pasos.

A continuación, se detalla el proceso para completar el formulario de forma general, incluyendo los tres tipos de competencia, sin hacer referencia a ningún formato en específico. Ya que esto dependerá del encargado de realizarla.

La primera parte se completa con los datos del evaluado: nombre, puesto y área a la que pertenece, así como correlativo de boleta y fecha de realización. Adicional se tienen que detallar los datos del evaluador y puesto de este. Esta misma información aparece en cualquier formato que se llene.

**Figura 42**

**Identificación de la boleta de evaluación**

| FORMA "A"                              |                      |
|----------------------------------------|----------------------|
| JEFE INMEDIATO (mandos medios y jefes) |                      |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO               |                      |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>               |                      |
| Nombre:                                | Correlativo Boleta:  |
| Puesto:                                | RRHH-ED-A-01         |
| Área:                                  |                      |
| Evaluador:                             | Fecha de evaluación: |
| Puesto Evaluador:                      |                      |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

La segunda sección de la evaluación identifica cinco competencias organizacionales previamente definidas, cada una de ellas describe comportamientos deseados, en relación al puesto que se esté evaluando. Un nivel gerencial, tendrá competencias mucho más desarrolladas que un nivel de primera línea o administrativo. Para calificar cada competencia se debe leer y comparar entre las conductas demostradas por el evaluado y las que se definieron por la empresa. El criterio de evaluación será determinado por las escalas de calificación de competencia. Por ejemplo, la competencia de Servicio al cliente dice que el evaluado promueve a nivel interno las relaciones de servicio que permite generar un clima de confianza, pero durante su jornada laboral como jefe inmediato tengo la seguridad que el evaluado no ha evidenciado lo anterior, ya que solo crea problemas y malestar a sus compañeros con el atraso de sus actividades, la calificación sería 1.

De igual manera se procede con el resto de las competencias y rubros de cada una. Al finalizar se realiza un promedio de las notas y la sumatoria total. Para el ejemplo de la figura 29, la competencia de trabajo en equipo ha sido calificada con varias notas según los responsables de evaluación, el evaluador 1 le asignó una nota 1, el responsable 2 asignó una nota 4 y el evaluador 3 asignó una nota 4. Al sumar estos resultados y dividirlos por el número de responsables nos da: sumatoria 9 y una nota promedio de 3. Este mismo procedimiento se aplica para el resto de las competencias.

Esto aplica para los todos los formatos de evaluación, aunque existen algunas diferencias en los siguientes formatos: formato A y B se consolidan los resultados de las otras evaluaciones, el 1 pertenece a la evaluación del jefe inmediato (J.I.), el 2

corresponde a la ponderación de la autoevaluación (A.E) y el 3 tiene relación con la nota obtenida del compañero de nivel o par (P.).

**Figura 43**

### Competencias organizacionales en la boleta de evaluación

#### B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

| Competencia                  | %           | Conductas esperadas                                                                                                                                                         | Nivel de competencia | J.I.     | A.E.     | P.       | Nota Final |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|------------|
|                              |             |                                                                                                                                                                             |                      | 1        | 2        | 3        |            |
| Servicio al cliente          | 20%         | Promueve a nivel interno las relaciones de servicio que permita generar un clima de confianza.                                                                              | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Formula mejoras al servicio que permiten cumplir con las expectativas de clientes internos y externos, desde su área de trabajo.                                            |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Dirige el cumplimiento sobre políticas de servicio para elevar los niveles de satisfacción.                                                                                 |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Trabajo en equipo            | 20%         | Desarrolla ideas que promuevan la armonía en equipos de trabajo en las diferentes áreas a su cargo.                                                                         | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Motiva a los integrantes de su equipo para alcanzar las metas de la empresa.                                                                                                |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Construye canales de comunicación que faciliten la información.                                                                                                             |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Calidad en el trabajo        | 20%         | Capaz de cumplir los compromisos desafiantes de forma eficiente.                                                                                                            | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Analiza los resultados obtenidos del área para mejorar los procesos.                                                                                                        |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Establece planes de contingencia para evitar incertidumbre.                                                                                                                 |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Ética                        | 20%         | Promueve un trato justo entre el personal y directivos.                                                                                                                     | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Evalúa el impacto que tienen los nuevos procesos equitativos de retribuciones para los colaboradores en la satisfacción laboral.                                            |                      | 4        | 4        | 4        |            |
|                              |             | Pronostica el nivel de influencia que tienen las normas y políticas enfocadas en el comportamiento ético en los colaboradores, para contribuir a la cultura organizacional. |                      | 4        | 3        | 2        |            |
| Planificación de actividades | 20%         | Administra los proyectos asignando presupuestos, tiempos y responsables.                                                                                                    | 4                    | 4        | 1        | 4        | 3          |
|                              |             | Define los lineamientos para la planificación, considerando procedimientos, metas y objetivos de la organización.                                                           |                      | 1        | 4        | 4        |            |
|                              |             | Define las estrategias operativas y mecanismos de control para monitorear el cumplimiento de actividades.                                                                   |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                                                                                                                                                                             | <b>NOTA PROMEDIO</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b>   |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

El tercer apartado está compuesto por las competencias específicas, las cuales son de mayor relevancia debido a que es la base de esta metodología. Para iniciar se debe analizar los indicadores de gestión definidos en el perfil del puesto, los cuales se compararán con los resultados obtenidos durante el período evaluado. En consecuencia, se tendrá la información objetiva que permita verificar si las metas se alcanzaron o no. Como ejemplo tenemos una de las metas del asistente de recursos humanos que dice: 5% anual como máximo, al comparar los resultados se confirmó que de las 30 contrataciones anuales solamente 1 renunció, cumpliendo de esta manera la meta del 5%, por ende, la nota es de 4. De igual forma se deben calificar cada una de las competencias definidas para evaluar, al final se promedian todas las calificaciones de los indicadores. Esta sección únicamente la completa el jefe inmediato y solo aplica para los formatos de la evaluación A y B.

**Figura 44**

## Competencias específicas en la boleta de evaluación

### C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

| Indicador                                      | %           | Meta                                                              | Resultado obtenido                                                                                     | Calificación |
|------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tiempo en ocupar una plaza vacante.            | 20%         | 15 días hábiles en ocupar posición como máximo.                   | De las 30 contrataciones en el año, el 15% se excedió el tiempo establecido.                           | 2            |
| Rotación de personal de nuevo ingreso.         | 20%         | 5% anual como máximo.                                             | De las 30 contrataciones en el año, solamente renunció 1 lo cual equivale al 5%.                       | 4            |
| Errores en elaboración de nómina de salario.   | 20%         | 0 errores en la elaboración de nómina.                            | De las 12 nóminas realizadas en el año, la única que presentó inconveniente fue la del mes de octubre. | 4            |
| Número e impacto de capacitaciones efectuadas. | 20%         | Como mínimo 4 capacitaciones anuales.                             | Únicamente se realizó una capacitación en el año.                                                      | 1            |
| Número de reclamos recibidos.                  | 20%         | 100% de reclamos médicos atendidos en un tiempo máximo de 5 días. | De los 100 reclamos anuales, el 25% se excedió en su entrega, según bitácora de reclamos médicos.      | 3            |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>100%</b> |                                                                   | <b>NOTA PROMEDIO</b>                                                                                   | <b>3</b>     |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

El último apartado lo constituyen las competencias de gestión y se completan de la misma forma que las organizacionales. Es decir, comparar la conducta que demuestra el evaluado con las conductas establecidas por la empresa, al final se promedia. Por último, se vacían los datos de los evaluadores 1, 2 y 3. Esta competencia solamente aplica para el formato A.

**Figura 45**

**Competencias de gestión en la boleta de evaluación**

**D. COMPETENCIAS DE GESTIÓN**

| Competencia              | %           | Conductas esperadas                                                                                                  | Nivel de competencia | J.I.     | A.E.     | P.       | Nota Final |
|--------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|------------|
|                          |             |                                                                                                                      |                      | 1        | 2        | 3        |            |
| Liderazgo                | 20%         | Desarrolla en los demás la habilidad para tomar decisiones basadas en el potencial de la persona.                    | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                          |             | Propone acciones que aseguren la consecución de los objetivos en los grupos de trabajo que dirige.                   |                      | 4        | 2        | 3        |            |
|                          |             | Integra opiniones del grupo para involucrarlos y obtener otros puntos de vista que favorezcan las decisiones.        |                      | 1        | 4        | 3        |            |
| Toma de decisiones       | 20%         | Evita tomar decisiones precipitadas, pero asume las consecuencias de ellas.                                          | 4                    | 4        | 4        | 4        | 4          |
|                          |             | Guía sus decisiones alineadas a los objetivos estratégicos, su base de información lo constituyen fuentes objetivas. |                      | 4        | 2        | 4        |            |
|                          |             | Tiene la facilidad de decidir de forma ágil y asertiva por la experiencia adquirida.                                 |                      | 4        | 4        | 3        |            |
| Resolución de conflictos | 20%         | Analiza los acuerdos y desacuerdos para encontrar soluciones                                                         | 4                    | 1        | 4        | 1        | 3          |
|                          |             | Define tácticas y estrategias para solventar inconvenientes.                                                         |                      | 4        | 3        | 4        |            |
|                          |             | Tabula soluciones para los problemas existentes a través de la información disponible.                               |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| Comunicación asertiva    | 20%         | Discute los puntos de vista de forma clara y precisa.                                                                | 4                    | 2        | 1        | 4        | 3          |
|                          |             | Comunica de manera clara información de procesos para que los colaboradores puedan realizar sus funciones.           |                      | 4        | 4        | 4        |            |
|                          |             | Utiliza los canales formales de comunicación para el desarrollo de actividades.                                      |                      | 2        | 4        | 4        |            |
| Empoderamiento           | 20%         | Evalúa constantemente al equipo de trabajo para identificar competencias y desarrollar al máximo estas.              | 4                    | 4        | 2        | 4        | 3          |
|                          |             | Identifica necesidades de capacitación.                                                                              |                      | 1        | 4        | 1        |            |
|                          |             | Promueve iniciativas para mejorar los procesos y planes.                                                             |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100%</b> |                                                                                                                      | <b>NOTA PROMEDIO</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b>   |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

Finalmente se deben consolidar los resultados de las tres competencias, los cuales promediados darán un resultado total que será la nota final de evaluación.

**Figura 46**

**Competencias de gestión en la boleta de evaluación**

| Total     | Competencias organizacionales | Competencias específicas | Competencias de gestión |
|-----------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 100%      | 20%                           | 60%                      | 20%                     |
| <b>59</b> | <b>13</b>                     | <b>34</b>                | <b>13</b>               |

|                              |           |                      |
|------------------------------|-----------|----------------------|
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> | <b>59</b> | <b>Puede mejorar</b> |
|------------------------------|-----------|----------------------|

Firma de evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**Figura 47**

## Modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales

| FORMA "A"                              |  |
|----------------------------------------|--|
| JEFE INMEDIATO (mandos medios y jefes) |  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO               |  |

### A. IDENTIFICACIÓN

|                   |                  |                      |
|-------------------|------------------|----------------------|
| Nombre:           | Colaborador I    | Correlativo Boleta:  |
| Puesto:           | Analista         | RRHH-ED-A-01         |
| Área:             | Recursos Humanos |                      |
| Evaluador:        | Jefe II          | Fecha de evaluación: |
| Puesto Evaluador: | Jefe             | 21/09/2021           |

### B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

| Competencia                  | %           | Conductas esperadas                                                                                                                                                         | Nivel de competencia | J.I.     | A.E.     | P.       | Nota Final |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|------------|
|                              |             |                                                                                                                                                                             |                      | 1        | 2        | 3        |            |
| Servicio al cliente          | 20%         | Promueve a nivel interno las relaciones de servicio que permita generar un clima de confianza.                                                                              | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Formula mejoras al servicio que permiten cumplir con las expectativas de clientes internos y externos, desde su área de trabajo.                                            |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Dirige el cumplimiento sobre políticas de servicio para elevar los niveles de satisfacción.                                                                                 |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Trabajo en equipo            | 20%         | Desarrolla ideas que promuevan la armonía en equipos de trabajo en las diferentes áreas a su cargo.                                                                         | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Motiva a los integrantes de su equipo para alcanzar las metas de la empresa.                                                                                                |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Construye canales de comunicación que faciliten la información.                                                                                                             |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Calidad en el trabajo        | 20%         | Capaz de cumplir los compromisos desafiantes de forma eficiente.                                                                                                            | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Analiza los resultados obtenidos del área para mejorar los procesos.                                                                                                        |                      | 4        | 3        | 2        |            |
|                              |             | Establece planes de contingencia para evitar incertidumbre.                                                                                                                 |                      | 4        | 1        | 4        |            |
| Ética                        | 20%         | Promueve un trato justo entre el personal y directivos.                                                                                                                     | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                              |             | Evalúa el impacto que tienen los nuevos procesos equitativos de retribuciones para los colaboradores en la satisfacción laboral.                                            |                      | 4        | 4        | 4        |            |
|                              |             | Pronostica el nivel de influencia que tienen las normas y políticas enfocadas en el comportamiento ético en los colaboradores, para contribuir a la cultura organizacional. |                      | 4        | 3        | 2        |            |
| Planificación de actividades | 20%         | Administra los proyectos asignando presupuestos, tiempos y responsables.                                                                                                    | 4                    | 4        | 1        | 4        | 3          |
|                              |             | Define los lineamientos para la planificación, considerando procedimientos, metas y objetivos de la organización.                                                           |                      | 1        | 4        | 4        |            |
|                              |             | Define las estrategias operativas y mecanismos de control para monitorear el cumplimiento de actividades.                                                                   |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                                                                                                                                                                             | <b>NOTA PROMEDIO</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b>   |

### C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

| Indicador                                      | %           | Meta                                                              | Resultado obtenido                                                                                     | Calificación |
|------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tiempo en ocupar una plaza vacante.            | 20%         | 15 días hábiles en ocupar posición como máximo.                   | De las 30 contrataciones en el año, el 15% se excedió el tiempo establecido.                           | 2            |
| Rotación de personal de nuevo ingreso.         | 20%         | 5% anual como máximo.                                             | De las 30 contrataciones en el año, solamente renunció 1 lo cual equivale al 5%.                       | 4            |
| Errores en elaboración de nómina de salario.   | 20%         | 0 errores en la elaboración de nómina.                            | De las 12 nóminas realizadas en el año, la única que presentó inconveniente fue la del mes de octubre. | 4            |
| Número e impacto de capacitaciones efectuadas. | 20%         | Como mínimo 4 capacitaciones anuales.                             | Únicamente se realizó una capacitación en el año.                                                      | 1            |
| Número de reclamos recibidos.                  | 20%         | 100% de reclamos médicos atendidos en un tiempo máximo de 5 días. | De los 100 reclamos anuales, el 25% se excedió en su entrega, según bitácora de reclamos médicos.      | 3            |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>100%</b> |                                                                   | <b>NOTA PROMEDIO</b>                                                                                   | <b>3</b>     |

#### D. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

| Competencia              | %           | Conductas esperadas                                                                                                  | Nivel de competencia | J.I.     | A.E.     | P.       | Nota Final |
|--------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|------------|
|                          |             |                                                                                                                      |                      | 1        | 2        | 3        |            |
| Liderazgo                | 20%         | Desarrolla en los demás la habilidad para tomar decisiones basadas en el potencial de la persona.                    | 4                    | 1        | 4        | 4        | 3          |
|                          |             | Propone acciones que aseguren la consecución de los objetivos en los grupos de trabajo que dirige.                   |                      | 4        | 2        | 3        |            |
|                          |             | Integra opiniones del grupo para involucrarlos y obtener otros puntos de vista que favorezcan las decisiones.        |                      | 1        | 4        | 3        |            |
| Toma de decisiones       | 20%         | Evita tomar decisiones precipitadas, pero asume las consecuencias de ellas.                                          | 4                    | 4        | 4        | 4        | 4          |
|                          |             | Guía sus decisiones alineadas a los objetivos estratégicos, su base de información lo constituyen fuentes objetivas. |                      | 4        | 2        | 4        |            |
|                          |             | Tiene la facilidad de decidir de forma ágil asertiva por la experiencia adquirida.                                   |                      | 4        | 4        | 3        |            |
| Resolución de conflictos | 20%         | Analiza los acuerdos y desacuerdos para encontrar soluciones                                                         | 4                    | 1        | 4        | 1        | 3          |
|                          |             | Define tácticas y estrategias para solventar inconvenientes.                                                         |                      | 4        | 3        | 4        |            |
|                          |             | Tabula soluciones para los problemas existentes a través de la información disponible.                               |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| Comunicación asertiva    | 20%         | Discute los puntos de vista de forma clara y precisa.                                                                | 4                    | 2        | 1        | 4        | 3          |
|                          |             | Comunica de manera clara información de procesos para que los colaboradores puedan realizar sus funciones.           |                      | 4        | 4        | 4        |            |
|                          |             | Utiliza los canales formales de comunicación para el desarrollo de actividades.                                      |                      | 2        | 4        | 4        |            |
| Empoderamiento           | 20%         | Evalúa constantemente al equipo de trabajo para identificar competencias y desarrollar al máximo estas.              | 4                    | 4        | 2        | 4        | 3          |
|                          |             | Identifica necesidades de capacitación.                                                                              |                      | 1        | 4        | 1        |            |
|                          |             | Promueve iniciativas para mejorar los procesos y planes.                                                             |                      | 4        | 4        | 4        |            |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100%</b> |                                                                                                                      | <b>NOTA PROMEDIO</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b>   |

| Total | Competencias organizacionales | Competencias específicas | Competencias de gestión |
|-------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 100%  | 20%                           | 60%                      | 20%                     |
| 59    | 13                            | 34                       | 13                      |

|                              |           |                      |
|------------------------------|-----------|----------------------|
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> | <b>59</b> | <b>Puede mejorar</b> |
|------------------------------|-----------|----------------------|

Firma de evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

Al finalizar de llenar el formato de evaluación tiene lugar la entrevista, la cual debe haber sido preparada con anterioridad. Para lo cual se presenta una guía sobre los puntos a validar.

**Figura 48**

**Lista de verificación para realizar entrevista**

| <b>LISTA DE VERIFICACIÓN<br/>ENTREVISTA POST EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> |                                                                                           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>No.</b>                                                                | <b>Descripción</b>                                                                        | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 1                                                                         | ¿Se le informó al colaborador con anticipación sobre la entrevista?                       |           |           |
| 2                                                                         | ¿Se analizó el descriptor del puesto del colaborador evaluado?                            |           |           |
| 3                                                                         | ¿Se compararon las funciones del puesto versus los resultados obtenidos?                  |           |           |
| 4                                                                         | ¿Se tiene claro el objetivo de la evaluación del desempeño?                               |           |           |
| 5                                                                         | ¿Se analizaron todas las debilidades evidenciadas en la evaluación?                       |           |           |
| 6                                                                         | ¿Se motivó y reforzaron los logros obtenidos por el colaborador?                          |           |           |
| 7                                                                         | ¿Se propusieron planes de acción y mejora por el evaluado de acuerdo con sus capacidades? |           |           |
| 8                                                                         | ¿Existe claridad en cuáles son las competencias a mejorar?                                |           |           |
| 9                                                                         | ¿Se pueden medir las acciones propuestas y estas son objetivas?                           |           |           |
| 10                                                                        | ¿Se agradeció la participación y sugerencia del evaluado?                                 |           |           |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

El objetivo de la entrevista es analizar los resultados, tanto positivos como negativos, ya que a partir de ellos se creará un plan de mejora. Es importante elogiar los aspectos sobresalientes, por el contrario, aquellos que se necesiten mejorar deben ser amonestados en forma verbal, pero enfocándose en la deficiencia y no en la persona. El colaborador evaluado debe de sugerir los cambios que mejoren el desempeño de las funciones realizadas, para que se le brinde el apoyo necesario.

El tiempo de la evaluación dependerá de la situación, se entiende que aquellos que tengan puntajes muy bajos será necesario más tiempo. Si a la persona se le dificulta expresarse, se debe animar para que se exprese abiertamente, sin miedo a represalias, pero es necesario que sea concreto con sus palabras.

Para elaborar el plan de acción el evaluado sugerirá las acciones y tiempos propuestos. Por otro lado, el evaluador o jefe inmediato, debe validar que las mismas sean realistas, de utilidad, oportunas y sobre todo que estén orientadas a mejorar el desempeño.

El formato para mejora individual consta de dos apartados en donde evalúa las competencias más desarrolladas y aquellas que fueron evaluadas como áreas de oportunidad, en cada apartado se encuentran detallados los 3 tipos de competencias: organizacionales, específicas y de gestión. Por ser la parte fundamental de esta metodología, es necesario se les dé mayor relevancia a las específicas. Una vez finalizado todo lo anteriormente indicado, se entregan los documentos al departamento de recursos humanos, para que continúen con el proceso de consolidar la información.

**Figura 49**

**Plan de acción individual de competencias organizacionales, específicas y de gestión**

| RRHH-3-2021                                                                                                                       |                  |                 |             |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|
| <b>PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS</b>                                                                      |                  |                 |             |                                |
| <b>Nombre del colaborador:</b>                                                                                                    |                  |                 |             |                                |
| <b>Puesto del colaborador:</b>                                                                                                    |                  |                 |             |                                |
| <b>Nombre del Jefe Inmediato:</b>                                                                                                 |                  |                 |             |                                |
| <b>Gerencia/ Departamento:</b>                                                                                                    |                  |                 |             |                                |
| <b>Nivel:</b>                                                                                                                     |                  |                 |             |                                |
| <b>Fecha de retroalimentación:</b>                                                                                                |                  |                 |             |                                |
| A continuación complete los campos de acuerdo a los aspectos evaluados del colaborador, luego proceda a brindarle realimentación: |                  |                 |             |                                |
| <b>COMPETENCIAS MÁS DESARROLLADAS</b>                                                                                             |                  |                 |             |                                |
| <b>Genéricas</b>                                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
| <b>Por nivel</b>                                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
| <b>Por Gerencia</b>                                                                                                               |                  |                 |             |                                |
| <b>Situacionales</b>                                                                                                              |                  |                 |             |                                |
| <b>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>                                                                                                       |                  |                 |             |                                |
| <b>Genéricas</b>                                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
| <b>Por nivel</b>                                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
| <b>Por Gerencia</b>                                                                                                               |                  |                 |             |                                |
| <b>Situacionales</b>                                                                                                              |                  |                 |             |                                |
| <b>OBSERVACIONES ADICIONALES</b>                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
| <b>PLAN DE TRABAJO</b>                                                                                                            |                  |                 |             |                                |
| Elabore un plan de trabajo en conjunto con su colaborador para la aplicación de mejoras relacionadas con sus competencias.        |                  |                 |             |                                |
| Áreas de oportunidad                                                                                                              | Acciones a tomar | Fecha de inicio | Fecha Final | Responsable de dar seguimiento |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

### **3.2.10.2 Tabulación de resultados**

En esta fase del proceso el encargado de recursos humanos recibe todos los formatos de Excel que se llenaron, por parte de los jefes inmediatos y colaboradores. Luego los ingresa a una base de datos que permita consolidar la información para realizar el análisis correspondiente, haciendo la separación por cargos y áreas. Esta consolidación de datos se realizará en un archivo de Excel.

**Figura 50**

**Consolidación de resultados de evaluación del desempeño**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS**

FECHA:

martes, 21 de septiembre de 2021

| COMPETENCIAS     | ITEMS EVALUADOS                                                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORGANIZACIONALES | Servicio al cliente - Trabajo en equipo - Calidad en el trabajo - Ética - Planificación de actividades |
| ESPECÍFICAS      | Depende de cada puesto y nivel del colaborador.                                                        |
| DE GESTIÓN       | Liderazgo - Toma de decisiones - Resolución de conflictos - Comunicación asertiva - Empoderamiento     |

| PROGRAMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 2021 - RESULTADOS - |       |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------|------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|--------------------------|-----------------------|----------------|-------|
| NIVEL                                                       | COD   | NOMBRE COMPLETO DEL COLABORADOR | SERVICIO AL CLIENTE | TRABAJO EN EQUIPO | CALIDAD EN EL TRABAJO | ÉTICA | PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES | COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | LIDERAZGO | TOMA DE DECISIONES | RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | COMUNICACIÓN ASERTIVA | EMPODERAMIENTO | TOTAL |
| JEFATURA - GERENCIAL                                        | JEF-1 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-2 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-3 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-4 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-5 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-6 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-7 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | JEF-8 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
| MANDOS MEDIOS                                               | M.M-1 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-2 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-3 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-4 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-5 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-6 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-7 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | M.M-8 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
| ADMINISTRATIVOS                                             | ADM-1 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-2 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-3 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-4 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-5 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-6 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-7 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |
|                                                             | ADM-8 |                                 |                     |                   |                       |       |                              |                          |           |                    |                          |                       |                |       |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

### **3.2.11 Fase de desarrollo**

#### **3.2.11.1 Retroalimentación**

Es importante que la retroalimentación se realice de una manera apropiada, en un ambiente de confianza y respeto, para garantizar la efectividad de esta, considerando lo siguiente:

- a) La retroalimentación la realiza el jefe inmediato.
- b) Debe ser claro en informar a cada colaborador de los resultados obtenidos con la evaluación, enfocarse en los actos y no en la persona.
- c) Debe explicar las consecuencias que provocan al no desempeñarse correctamente.
- d) Permita que el colaborador evaluado participe y exponga las limitantes que considera tener para lograr los resultados.
- e) Felicite y motive los buenos resultados y haga una llamada a la reflexión para aquellos que no alcanzaron el desempeño óptimo.
- f) Identifique los problemas que considera afectan las actividades del colaborador y a partir de ello se deben proponer planes de mejora.

En esta fase los jefes inmediatos juegan un papel importante debido a que ellos mantienen contacto permanente con los colaboradores evaluados, de esta manera ellos pueden ir corrigiendo las fallas de forma constante y directa, de manera ordinaria en las actividades diarias.

Se propone tener reuniones de trabajo a inicios de mes para verificar los avances que se tienen para mejorar el desempeño. A continuación, se presenta el formato de retroalimentación de evaluación del desempeño:

**Figura 51**

**Retroalimentación de evaluación del desempeño**

| RETROALIMENTACIÓN<br>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO |      |                                |                     |                      |                  |
|-----------------------------------------------|------|--------------------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Área Evaluada: _____                          |      |                                |                     |                      |                  |
| Fecha: _____                                  |      |                                |                     |                      |                  |
| Responsable de área: _____                    |      |                                |                     |                      |                  |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES                 |      |                                |                     |                      |                  |
| Colaborador                                   | Nota | Competencia con área de mejora | Acciones propuestas | Porcentaje de avance | Fecha de entrega |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS                      |      |                                |                     |                      |                  |
| Colaborador                                   | Nota | Competencia con área de mejora | Acciones propuestas | Porcentaje de avance | Fecha de entrega |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |
| COMPETENCIAS DE GESTIÓN                       |      |                                |                     |                      |                  |
| Colaborador                                   | Nota | Competencia con área de mejora | Acciones propuestas | Porcentaje de avance | Fecha de entrega |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |
|                                               |      |                                |                     |                      |                  |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**3.2.11.2 Planes de acción por áreas**

Con los resultados obtenidos se deben establecer planes orientados al cierre de brechas entre los resultados esperados y el desempeño alcanzado, en otras palabras, se deberá describir las actividades necesarias para alcanzar los resultados, a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Para ello se deben considerar capacitaciones, entrenamientos directos con especialistas, participación en proyectos, atribución de tareas especiales por mencionar algunos. La rotación de puestos es una forma de desarrollo interno ya que el colaborador va adquiriendo diferentes experiencias y conocimientos dentro del área que se encuentra, así como las relaciones interpersonales con los demás compañeros de trabajo. Es importante considerar que los planes deben de ejecutarse a corto plazo, puesto que se busca incrementar y mejorar el desempeño del colaborador.

**Figura 52**

**Plan de acción por áreas administrativas**

| PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS ADMINISTRATIVAS  |                        |                        |                                      |                            |             |       |
|-------------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------|-------|
| Área Evaluada: _____                      |                        |                        |                                      |                            |             |       |
| Fecha: _____                              |                        |                        |                                      |                            |             |       |
| Responsable de área: _____                |                        |                        |                                      |                            |             |       |
| ACCIONES PROPUESTAS PARA LAS COMPETENCIAS |                        |                        |                                      |                            |             |       |
| Unidad Administrativa                     | Competencias Genericas | Competencias por nivel | Competencias gerencia talento humano | Competencias situacionales | Responsable | Fecha |
|                                           |                        |                        |                                      |                            |             |       |
|                                           |                        |                        |                                      |                            |             |       |
|                                           |                        |                        |                                      |                            |             |       |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**3.2.11.3 Informe de resultados**

El informe con los resultados del proceso de evaluación del desempeño será presentado a la jefatura de recursos humanos, de igual forma los resultados por área serán entregados a los gerentes de áreas. El contenido de este está integrado de la siguiente forma:

- a) Presentación del informe, donde constará de: antecedentes, periodo de ejecución y responsables del proceso.
- b) Integración de resultados por área y a nivel general, en ella se presentarán las notas de calificación.
- c) Resultados más relevantes, tanto positivos como negativos, que brindarán una panorámica real del desempeño actual de los colaboradores.
- d) Planes de acción por área y a nivel general, los cuales se presentaron posterior a la evaluación con los compromisos y responsables de darles seguimiento.
- e) Presupuesto para llevar a cabo los planes, talles y capacitaciones.

**3.2.11.4 Auditoria de seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño**

Es importante verificar el cumplimiento del proceso de evaluación, debe de validarse que los compromisos, planes de acción y en general todos los procesos se estén

realizando de acuerdo con lo diseñado. Esto permitirá tener conocimiento si la propuesta que se ha presentado cumple las expectativas o por el contrario no genera los resultados esperados.

Para el efecto es necesario llevar una auditoria de seguimiento a:

- a) Planes de acción individuales
- b) Planes de acción por áreas
- c) Planes de acción organizacionales

Para el efecto la dirección principal debe nombrar una comisión que se encargue de auditar los procesos de la evaluación actual, en la misma no debe participar Recursos Humanos, para evitar ser juez y parte. Esto permitirá obtener un criterio objetivo si se alcanzaron los objetivos. Se sugiere que sean únicamente jefaturas quienes lo integren para poder tener los conocimientos y habilidades necesarias.

**a) Seguimiento a planes de acción individuales**

Al inicio del proceso y después de haber evaluado a los colaboradores, se realizó un plan de acción en conjunto, sin embargo, es necesario verificar que el colaborador este comprometido en alcanzar las acciones propuestas, esto permite identificar cual es el avance de este. Será el departamento de recursos humanos quien lleve un control de cada colaborador a efecto de informar y retroalimentar, tanto al jefe inmediato como al colaborador del avance.

**Figura 53**

**Seguimiento a plan de acción individual**

| SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL |           |             |         |            |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------|------------|
| Nombre de colaborador:                |           |             |         |            |
| Puesto de colaborador                 |           |             |         |            |
| Jefe Inmediato:                       |           |             |         |            |
| Puesto jefe inmediato:                |           |             |         |            |
| Fecha:                                |           |             |         |            |
| Acciones propuestas                   | Fechas    |             | Estatus | Comentario |
|                                       | A cumplir | Seguimiento |         |            |
|                                       |           |             |         |            |
|                                       |           |             |         |            |
|                                       |           |             |         |            |

Firma de evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**b) Seguimiento a planes de acción por áreas**

Las áreas realizaron planes de acción que les ayudaría a cerrar las brechas existentes y mejorar el rendimiento de cada colaborador en sus funciones. Cada área será responsable de dar el seguimiento correspondiente junto con recursos humanos para confirmar si en efecto hay avance en las acciones propuestas.

**Figura 54**

**Seguimiento a plan de acción por áreas**

| SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS |                     |           |             |         |
|--------------------------------------|---------------------|-----------|-------------|---------|
| Nombre de responsable: _____         |                     |           |             |         |
| Puesto de responsable: _____         |                     |           |             |         |
| Fecha: _____                         |                     |           |             |         |
| Departamento                         | Acciones propuestas | Fechas    |             | Estatus |
|                                      |                     | A cumplir | Seguimiento |         |
|                                      |                     |           |             |         |
|                                      |                     |           |             |         |
|                                      |                     |           |             |         |

Firma de responsable: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**c) Seguimiento a planes de acción organizacionales**

Finalmente es necesario que todos los planes a nivel de empresa se cumplan a cabalidad, porque no valdría la pena realizar esfuerzos de mejora si las autoridades y quienes tienen poder de decisión no brindan el apoyo necesario para llevar a cabo dichos planes.

Por tal motivo, es importante dar un seguimiento a todas las acciones propuestas en cada área, para asegurar que sean efectuadas de acuerdo con lo planificado y que cumplan el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Se presentará en un cuadro resumen, donde se dividirá por departamentos, el nombre del plan trazado, los responsables, las fechas y por último el estatus del avance. Como ejemplo: se pretende mejorar la comunicación en el departamento de cabina y para lograrlo se tiene planificado talleres trimestrales con todos los colaboradores, dando el respectivo seguimiento.

**Figura 55**

**Seguimiento a planes de acción organizacionales**

| SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN ORGANIZACIONALES |                     |             |           |             |         |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------|-----------|-------------|---------|
| Nombre de responsable: _____                  |                     |             |           |             |         |
| Puesto de responsable: _____                  |                     |             |           |             |         |
| Fecha: _____                                  |                     |             |           |             |         |
| Departamento                                  | Acciones propuestas | Responsable | Fechas    |             | Estatus |
|                                               |                     |             | A cumplir | Seguimiento |         |
|                                               |                     |             |           |             |         |
|                                               |                     |             |           |             |         |
|                                               |                     |             |           |             |         |
| Firma de responsable: _____                   |                     |             |           |             |         |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

**3.2.12 Plan de acción para implementar la propuesta**

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la propuesta:

**Figura 56**

## Plan de acción para implementar la metodología

**Empresa:**

**Fecha:**

**Nombre del plan:** Implementación de propuesta

**Objetivo del plan:** Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo.

| No. | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Metas                                                                                                                                                  | Responsable                                  | Tiempo     |            | Costos                                                                                                                                                                            | Presupuesto              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |                                              | Inicio     | Final      |                                                                                                                                                                                   |                          |
| 1   | Presentar propuesta a Junta Directa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Realizar la presentación al 100% en una sola sesión.                                                                                                   | Consultor (Estudiante)                       | 01/12/2021 | 01/12/2021 | Equipo de ayuda audiovisual Q. 150.00<br>Informe (papelería y útiles) Q.500.00 Viáticos por reunión Q.200.00<br>Refacción Q.150.00                                                | Q. 1,000.00              |
| 2   | Discusión y aprobación de la propuesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Lograr la aprobación en una sola sesión del 100%.                                                                                                      | Junta Directa                                | 02/12/2021 | 02/12/2021 | A definir por la empresa                                                                                                                                                          | A definir por la empresa |
| 3   | <b>Fase de diseño:</b> se desarrollará la metodología a utilizar, se definirán las competencias, las actividades esenciales del cargo, se actualizarán los descriptores de puestos. También se definirá la ponderación de las escalas de evaluación. Se designarán responsables del proceso de evaluación, se elaborarán los formatos de evaluación. Finalmente se definen las políticas y la periodicidad. | Brindar un modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales al 100% de las gerencias en 4 meses.                                          | Gerente de RRHH                              | 04/01/2022 | 04/05/2022 | Salario Q28,000.00<br>Mobiliario y equipo (escritorio, silla, computadora) Q12,000.00<br>Material impreso propuesta, que incluye glosario, manuales, guías y formatos. Q.2,000.00 | Q. 42,000.00             |
| 4   | <b>Fase de difusión:</b> se difundirá la evaluación por medios impresos como afiches, banners, volantes, así como vía electrónica a través de correo electrónico. Se contempla capacitar a los jefes inmediatos y mandos medios quienes serán los responsables directos en su área.                                                                                                                         | Informar al 100% de los colaboradores sobre la realización de una evaluación del desempeño por competencias laborales en 1 mes.                        | Recursos Humanos                             | 03/05/2022 | 03/06/2022 | Publicidad impresa(trifoliales, banners, volantes) Q. 3,000.00                                                                                                                    | Q. 3,000.00              |
| 5   | <b>Fase de ejecución:</b> se procede a realizar la evaluación a los colaboradores y elaborar el plan de acción para cada uno de ellos, posteriormente se ingresarán a una base de datos en Excel.                                                                                                                                                                                                           | Realizar evaluación del desempeño por competencias laborales al 100% de los colaboradores en 1 mes.                                                    | Jefes inmediatos y Recursos Humanos          | 01/07/2022 | 29/07/2022 | A definir por la empresa                                                                                                                                                          | A definir por la empresa |
| 6   | <b>Fase de evaluación:</b> se integrarán los resultados por medio de la recepción de todos los formatos de evaluación y planes de acción individuales.                                                                                                                                                                                                                                                      | Integrar información obtenida de evaluaciones realizadas al 100% de los colaboradores en 1 mes.                                                        | Jefes inmediatos y Recursos Humanos          | 02/08/2022 | 31/08/2022 | A definir por la empresa                                                                                                                                                          | A definir por la empresa |
| 7   | <b>Fase de seguimiento:</b> se retroalimentará los resultados obtenidos, así como el seguimiento a los planes por área y a nivel organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                            | Brindar retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño del 100% de los colaboradores a través de la ejecución de planes establecidos en 3 meses. | Recursos Humanos y gerencias administrativas | 01/09/2022 | 01/12/2022 | A definir por la empresa                                                                                                                                                          | A definir por la empresa |
| 8   | Evaluación de lo realizado de la propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Evaluar el 100% de lo realizado cada mes.                                                                                                              | Gerente de RRHH                              | 04/02/2022 | 29/01/2023 | A definir por la empresa                                                                                                                                                          | A definir por la empresa |

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2021.

### 3.2.13 Costo y financiamiento de la propuesta

Es importante mencionar que la propuesta debe contemplar la inversión en los recursos financieros, tecnológicos y humanos, los cuales se integran de la siguiente manera:

**Tabla 21**

#### **Costos para implementar propuesta**

| Descripción                                                                                       | Monto             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Material impreso propuesta, que incluye glosario, manuales, guías y formatos.                     | Q 2,000.00        |
| Capacitación a jefes inmediatos y mandos medios sobre implementación de evaluación del desempeño. | Q 0.00            |
| Afiches de difusión y sensibilización                                                             | Q 3,000.00        |
| Viáticos por capacitación y reuniones                                                             | Q 1,500.00        |
| Papelería y útiles                                                                                | Q 500.00          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                      | <b>Q 7,000.00</b> |

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2021.

Las instalaciones, equipo de computación y mobiliario serán brindados por la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Derivado a la investigación realizada se pudieron determinar las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico de la situación actual de la empresa evidenció la inexistencia de un programa formal que mida de manera objetiva la actuación de los colaboradores con respecto al rendimiento dentro de la empresa.
2. Se constató la carencia de objetivos, políticas y normas de evaluación por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, constituyendo esta una gran debilidad para toda la organización al no contar con una herramienta que permita conocer el comportamiento del colaborador con respecto a su área de trabajo y al cumplimiento de objetivos organizacionales.
3. La empresa no cuenta con planes de acción que permitan orientar al colaborador en su desempeño, lo cual confirma la falta de parámetros y factores que deben considerarse para evaluar el rendimiento.
4. La evaluación del desempeño permite saber qué tan eficientes y productivos son los colaboradores en su puesto de trabajo, la falta de una herramienta no permite conocer si la productividad es baja.
5. Se determinó la importancia de evaluar las competencias en cada puesto de trabajo, ya que representa una evaluación auténtica que permite medir las destrezas y habilidades que posee cada colaborador, lo cual es de beneficio conocer los puntos de mejora de los colaboradores para su retroalimentación.
6. Implementar los formatos diseñados y propuestos para la evaluación del desempeño según lineamientos, esto ayudará a obtener información clara y objetiva de cada puesto de trabajo; el no aplicarlos de forma correcta puede causar que los resultados no sean verídicos.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Brindar la información necesaria a los empleados con el objetivo de dar a conocer el modelo de evaluación propuesto a través de talleres, reuniones o inducciones, así como la difusión de los planes de acción de la evaluación del desempeño. El responsable de brindar dicha información será el área de Recursos Humanos.
2. Cuando el proceso de evaluación del desempeño madure, se debe planificar el uso de los recursos necesarios para implementar una evaluación de 360 grados integral, donde el colaborador sea evaluado por: jefes, subordinados, compañeros y clientes. El área de Recursos Humanos junto con los jefes inmediatos y mandos medios serán los responsables de llevar a cabo dicho proceso.
3. Fomentar programas de formación, capacitación y desarrollo de los colaboradores, con el fin de mejorar los factores técnicos y personales que presentan debilidades e incrementar aquellos que distingan fortalezas. Los jefes inmediatos tendrán la responsabilidad de informar al área de recursos humanos sobre la capacitación de sus colaboradores.
4. Crear un comité interno de evaluación del desempeño que dé seguimiento a los diferentes procesos que intervienen en la evaluación, concientizando a los jefes inmediatos de la importancia que tiene la evaluación y el papel clave que ellos juegan como evaluadores. El responsable de crear dicho comité será el área de Recursos Humanos.
5. Desarrollar un software que permita agilizar el proceso de evaluación del desempeño y obtener resultados de forma rápida y precisa. Aplicarlo en los diferentes departamentos de la empresa y garantizar la efectividad de dicho proceso. El área de informática será responsable de la creación de dicho

software en colaboración con el área de recursos humanos y diferentes áreas administrativas.

6. Tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones en relación a incrementos salariales, rotación de personal, planes de carrera y programas de capacitación para los colaboradores de la organización. Los jefes inmediatos serán responsables de informar al área de recursos humanos acerca de los resultados obtenidos y decisiones tomadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvear Muñoz, A. C. (2015). *Elaboración del Organigrama y Manual de Funciones para ANPESTRID CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. d., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales* (Primera ed.). Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos de Administración* (Primera ed.). México:
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). (M. S. Pilar, Trad.) Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowski, E. B. (2013). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (Cuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad . (2013). *Gestión del talento humano por competencias laborales* (Primera ed.). Guatemala: INTECAP.
- INTECAP. (2013). *Gestión del talento humano por competencias laborales* (Primera ed.). Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (Catorce ed.). México: Mc Graw Hill.
- Laguens, J. (2018). *Gestión Administrativa de la Educación Virtual* (Primera ed.). Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Luna González, A. (2015). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones* (Segunda ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (Segunda ed.). Florencio Varela, Buenos AIRES: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: Pearson Educación.

- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Navarro Rojo, S. (2016). *Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño* (Primera ed.). SNR Consultores.
- Pinto Villatoro, R. (2008). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial* (Primera ed.). México: Grupo Capinte.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, M. (2019). *El Arte de Planificar* (Primera ed.). Managua: FUPECG.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Cienfuegos: Universidad & Sociedad.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (Séptima ed.). México: McGraw Hill.

## E-GRAFÍA

- Berrocal Moreno, C. (26 de Septiembre de 2018). Conexiónesan. Recuperado el 31 de Enero de 2021, de Conexiónesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- Dardón Gazaro, B. (13 de Diciembre de 2016). Prensa Libre. Recuperado el Agosto de 2020, de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/mercado-masivo/>
- García, I. (14 de Noviembre de 2017). economíasimple.net. Recuperado el 27 de Enero de 2021, de economíasimple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Integratec. (11 de Enero de 2021). Integratec. Recuperado el 31 de Enero de 2021, de Integratec: <https://www.integratec.com/blog/que-es-un-organigrama-y-para-que-sirve.html>
- La empresa y su organización. (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Academia.edu: [https://www.academia.edu/29848568/La\\_empresa\\_y\\_su\\_organizaci%C3%B3n\\_01\\_Con\\_esta\\_Unidad\\_aprender%C3%A1s\\_a](https://www.academia.edu/29848568/La_empresa_y_su_organizaci%C3%B3n_01_Con_esta_Unidad_aprender%C3%A1s_a)
- Llordachs Marqués, F. (2 de Febrero de 2021). Clinic Cloud. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de Clinic Cloud: <https://clinic-cloud.com/blog/que-es-telemedicina-definicion-tipos/>
- Question Pro. (2021). Recuperado el 30 de Septiembre de 2020, de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-evaluacion-de-desempeno/>
- Raffino, M. E. (21 de Octubre de 2020). Concepto.de. Recuperado el 31 de Enero de 2021, de Concepto.de.: <https://concepto.de/analisis-de-puestos/>
- Significados. (18 de Enero de 2021). Recuperado el 31 de Enero de 2021, de Significados: <https://www.significados.com/responsabilidad/>
- Vega, J. (1 de Enero de 2020). LAWi. Obtenido de Diccionario Jurídico y Social/ Enciclopedia Online: <https://diccionario.leyderecho.org/jerarquia/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20su%20autor,la%20importancia%2C%20preferencia%20o%20valor.>
- Yañez, E. (26 de Mayo de 2021). KPI Estudios. Recuperado el 31 de Octubre de 2021, de KPI Estudios: <https://www.kpiestudios.com/post/8-pasos-implementar-evaluacion-desempeno>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA "A": JEFE INMEDIATO Y MANDOS MEDIOS

| INSTRUCCIONES FORMA "A"                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| JEFE INMEDIATO (mandos medios y jefes)                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| <p>A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajo, según a quien corresponda evaluar.</p> |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| Nota                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Calificación         | Descripción                                                                                                                                               | Criterio        |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Sobresaliente</b> | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | <b>90 - 100</b> |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Bueno</b>         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | <b>76 - 89</b>  |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Puede mejorar</b> | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | <b>51 - 75</b>  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Deficiente</b>    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | <b>0 - 50</b>   |
| <p>Esta escala es aplicable a todas las competencias: organizacionales, específicas y de gestión. Las columnas restantes con los numerales del 1 al 3 que se llenarán con la información trasladada de los resultados de las evaluaciones realizadas por:</p>                                               |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Numeral</b>       | <b>Responsable</b>                                                                                                                                        |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1                    | Jefe inmediato (J.I.)                                                                                                                                     |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                    | Autoevaluación (A.E.)                                                                                                                                     |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                    | Pares (P.)                                                                                                                                                |                 |
| <p>Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.</p>                                                                                     |                      |                                                                                                                                                           |                 |

| FORMA "A"                               |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------|--|--|--|----------------------|------|------|--------------|------------|
| JEFE INMEDIATO (mandos medios y jefes)  |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Nombre:                                 |             |                     |  |  |  | Correlativo Boleta:  |      |      |              |            |
| Puesto:                                 |             |                     |  |  |  | RRHH-ED-A-01         |      |      |              |            |
| Área:                                   |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Evaluador:                              |             |                     |  |  |  | Fecha de evaluación: |      |      |              |            |
| Puesto Evaluador:                       |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Competencia                             | %           | Conductas esperadas |  |  |  | Nivel de competencia | J.I. | A.E. | P.           | Nota Final |
| Servicio al cliente                     | 20%         |                     |  |  |  |                      | 1    | 2    | 3            |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Trabajo en equipo                       | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Calidad en el trabajo                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Ética                                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Planificación de actividades            | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>100%</b> |                     |  |  |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |      |              |            |
| <b>C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>      |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| Indicador                               | %           | Meta                |  |  |  | Resultado obtenido   |      |      | Calificación |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |      |              |            |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>0%</b>   |                     |  |  |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |      |              |            |



## ANEXO 2

### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA “B”: PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS

| INSTRUCCIONES FORMA "B"                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|------------|--|
| JEFE INMEDIATO (primera línea y administrativos)                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <p>A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajo, según a quien corresponda evaluar.</p> |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <b>Nota</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Calificación</b>   | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Criterio</b> |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Sobresaliente</b>  | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>90 - 100</b> |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Bueno</b>          | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>76 - 89</b>  |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Puede mejorar</b>  | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>51 - 75</b>  |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Deficiente</b>     | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>0 - 50</b>   |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <p>Esta escala es aplicable a todas las competencias: organizacionales, específicas y de gestión. Las columnas restantes con los numerales del 1 al 3 que se llenarán con la información trasladada de los resultados de las evaluaciones realizadas por:</p>                                               |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="width: 20%;">Numeral</th> <th style="width: 80%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Jefe inmediato (J.I.)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Autoevaluación (A.E.)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Pares (P.)</td> </tr> </tbody> </table> | Numeral         | Responsable | 1 | Jefe inmediato (J.I.) | 2 | Autoevaluación (A.E.) | 3 | Pares (P.) |  |
| Numeral                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Responsable           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Jefe inmediato (J.I.) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Autoevaluación (A.E.) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Pares (P.)            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |
| <p>Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.</p>                                                                                     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |             |   |                       |   |                       |   |            |  |

| FORMA "B"                                        |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
|--------------------------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------|------|----|------------|
| JEFE INMEDIATO (primera línea y administrativos) |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                         |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                         |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Nombre:                                          |             |                     |                                      |                                 | Correlativo Boleta:  |              |      |    |            |
| Puesto:                                          |             |                     |                                      |                                 | RRHH-ED-B-01         |              |      |    |            |
| Área:                                            |             |                     |                                      |                                 | Fecha de evaluación: |              |      |    |            |
| Evaluador:                                       |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Puesto Evaluador:                                |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>          |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Competencia                                      | %           | Conductas esperadas |                                      |                                 | Nivel de competencia | J.I.         | A.E. | P. | Nota Final |
| Servicio al cliente                              | 20%         |                     |                                      |                                 |                      | 1            | 2    | 3  |            |
| Trabajo en equipo                                | 20%         |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Calidad en el trabajo                            | 20%         |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Ética                                            | 20%         |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Planificación de actividades                     | 20%         |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>100%</b> |                     |                                      |                                 | <b>NOTA PROMEDIO</b> |              |      |    |            |
| <b>C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>               |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| Indicador                                        | %           | Meta                |                                      | Resultado obtenido              |                      | Calificación |      |    |            |
|                                                  |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             |                     |                                      |                                 |                      |              |      |    |            |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>0%</b>   |                     |                                      | <b>NOTA PROMEDIO</b>            |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             | <b>Total</b>        | <b>Competencias organizacionales</b> | <b>Competencias específicas</b> |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             | 100%                | 40%                                  | 60%                             |                      |              |      |    |            |
|                                                  |             | 0                   | 0.00                                 | 0.00                            |                      |              |      |    |            |
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b>                     |             | <b>0</b>            | <b>FALSO</b>                         |                                 |                      |              |      |    |            |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

### ANEXO 3

#### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA "C": AUTOEVALUACIÓN MANDOS MEDIOS Y JEFES INMEDIATOS

| INSTRUCCIONES FORMA "C"                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| AUTOEVALUACIÓN MANDOS MEDIOS Y JEFE INMEDIATO                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| <p>A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado por usted mismo antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño que realiza.</p> |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| Nota                                                                                                                                                                                                                                                               | Calificación         | Descripción                                                                                                                                               | Criterio        |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Sobresaliente</b> | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | <b>90 - 100</b> |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Bueno</b>         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | <b>76 - 89</b>  |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Puede mejorar</b> | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | <b>51 - 75</b>  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Deficiente</b>    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | <b>0 - 50</b>   |
| <p>Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.</p>                                            |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      |                                                                                                                                                           |                 |

| FORMA "C"                                     |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|-----------------------------------------------|-------------|---------------------|--|--|----------------------|----------------------|------------|
| AUTOEVALUACIÓN MANDOS MEDIOS Y JEFE INMEDIATO |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                      |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                      |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Nombre:                                       |             |                     |  |  |                      | Correlativo Boleta:  |            |
| Puesto:                                       |             |                     |  |  |                      | RRHH-ED-C-01         |            |
| Área:                                         |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Evaluador:                                    |             |                     |  |  |                      | Fecha de evaluación: |            |
| Puesto Evaluador:                             |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>       |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      | A.E.                 |            |
| Competencia                                   | %           | Conductas esperadas |  |  | Nivel de competencia | 2                    | Nota Final |
| Servicio al cliente                           | 20%         |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Trabajo en equipo                             | 20%         |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Calidad en el trabajo                         | 20%         |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Ética                                         | 20%         |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| Planificación de actividades                  | 20%         |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
|                                               |             |                     |  |  |                      |                      |            |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>100%</b> |                     |  |  |                      | <b>NOTA PROMEDIO</b> |            |

| C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN   |             |                     |                                      |                                |  | A.E.                 |            |
|------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|----------------------|------------|
| Competencia                  | %           | Conductas esperadas |                                      |                                |  | Nivel de competencia | Nota Final |
| Liderazgo                    | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
| Toma de decisiones           | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
| Resolución de conflictos     | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
| Comunicación asertiva        | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
| Empoderamiento               | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                     |                                      |                                |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |            |
|                              |             | <b>Total</b>        | <b>Competencias organizacionales</b> | <b>Competencias de gestión</b> |  |                      |            |
|                              |             | 100%                | 50%                                  | 50%                            |  |                      |            |
|                              |             | 0                   | 0.00                                 | 0.00                           |  |                      |            |
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> |             | <b>0</b>            | <b>FALSO</b>                         |                                |  |                      |            |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

## ANEXO 4

### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA "C1": AUTOEVALUACIÓN PERSONAL PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS

| INSTRUCCIONES FORMA "C1"                                                                                                                                                                                                                                    |               |                                                                                                                                                           |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| AUTOEVALUACIÓN PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS                                                                                                                                                                                                              |               |                                                                                                                                                           |          |
| A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado por usted mismo antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño que realiza. |               |                                                                                                                                                           |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                                                                                                                                                           |          |
| Nota                                                                                                                                                                                                                                                        | Calificación  | Descripción                                                                                                                                               | Criterio |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                           | Sobresaliente | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | 90 - 100 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                           | Bueno         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | 76 - 89  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                           | Puede mejorar | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | 51 - 75  |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                           | Deficiente    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | 0 - 50   |
| Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.                                            |               |                                                                                                                                                           |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                                                                                                                                                           |          |

| FORMA "C1"                                     |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|------------------------------------------------|-------------|---------------------|--|--|--|----------------------|------|------------|--|
| AUTOEVALUACIÓN PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                       |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                       |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Nombre:                                        |             |                     |  |  |  | Correlativo Boleta:  |      |            |  |
| Puesto:                                        |             |                     |  |  |  | RRHH-ED-C-01         |      |            |  |
| Área:                                          |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Evaluador:                                     |             |                     |  |  |  | Fecha de evaluación: |      |            |  |
| Puesto Evaluador:                              |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>        |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      | A.E. |            |  |
| Competencia                                    | %           | Conductas esperadas |  |  |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |  |
| Servicio al cliente                            | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Trabajo en equipo                              | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Calidad en el trabajo                          | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Ética                                          | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Planificación de actividades                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>100%</b> |                     |  |  |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |  |

| C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN   |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|----------------------|------|------------|
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      | A.E. |            |
| Competencia                  | %           | Conductas esperadas |                                      |                                |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |
| Liderazgo                    | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Toma de decisiones           | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Resolución de conflictos     | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Comunicación asertiva        | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Empoderamiento               | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                     |                                      |                                |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |
|                              |             | <b>Total</b>        | <b>Competencias organizacionales</b> | <b>Competencias de gestión</b> |  |                      |      |            |
|                              |             | 100%                | 50%                                  | 50%                            |  |                      |      |            |
|                              |             | 0                   | 0.00                                 | 0.00                           |  |                      |      |            |
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> |             | <b>0</b>            | <b>FALSO</b>                         |                                |  |                      |      |            |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

## ANEXO 5

### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA "D": EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL, MANDOS MEDIOS Y JEFES

| <b>INSTRUCCIONES FORMA "D"</b><br><b>EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL</b><br><b>MANDOS MEDIOS Y JEFE INMEDIATO</b>                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <p>A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado por usted mismo antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su compañero evaluado.</p> |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| Nota                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Calificación         | Descripción                                                                                                                                               | Criterio        |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Sobresaliente</b> | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | <b>90 - 100</b> |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Bueno</b>         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | <b>76 - 89</b>  |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Puede mejorar</b> | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | <b>51 - 75</b>  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Deficiente</b>    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | <b>0 - 50</b>   |
| <p>Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.</p>                                                                   |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |

| FORMA "D"                               |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------|--|--|--|----------------------|------|------------|--|
| EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL           |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| MANDOS MEDIOS Y JEFE INMEDIATO          |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Nombre:                                 |             |                     |  |  |  | Correlativo Boleta:  |      |            |  |
| Puesto:                                 |             |                     |  |  |  | RRHH-ED-C-01         |      |            |  |
| Área:                                   |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Evaluador:                              |             |                     |  |  |  | Fecha de evaluación: |      |            |  |
| Puesto Evaluador:                       |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      | A.E. |            |  |
| Competencia                             | %           | Conductas esperadas |  |  |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |  |
| Servicio al cliente                     | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Trabajo en equipo                       | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Calidad en el trabajo                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Ética                                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Planificación de actividades            | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>100%</b> |                     |  |  |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |  |

| C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN   |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|----------------------|------|------------|
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      | A.E. |            |
| Competencia                  | %           | Conductas esperadas |                                      |                                |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |
| Liderazgo                    | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Toma de decisiones           | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Resolución de conflictos     | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Comunicación asertiva        | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Empoderamiento               | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                     |                                      |                                |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             | <b>Total</b>        | <b>Competencias organizacionales</b> | <b>Competencias de gestión</b> |  |                      |      |            |
|                              |             | 100%                | 50%                                  | 50%                            |  |                      |      |            |
|                              |             | 0                   | 0.00                                 | 0.00                           |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> |             | <b>0</b>            | <b>FALSO</b>                         |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

## ANEXO 6

### HOJA DE EVALUACIÓN FORMA "D1": EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL, MANDOS MEDIOS Y JEFES

| <b>INSTRUCCIONES FORMA "D1"</b><br><b>EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL</b><br><b>PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS</b>                                                                                                                                                                         |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <p>A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado por usted mismo antes de que finalice la fecha establecida. En ella deberá calificar cada uno de los siguientes factores en una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su compañero evaluado.</p> |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |
| Nota                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Calificación         | Descripción                                                                                                                                               | Criterio        |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Sobresaliente</b> | Cumple con todos los requisitos y expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con ese nivel de responsabilidad. | <b>90 - 100</b> |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Bueno</b>         | Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.          | <b>76 - 89</b>  |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Puede mejorar</b> | El nivel y calidad de los resultados no siempre cubren los requisitos básicos. El desempeño es inferior al esperado.                                      | <b>51 - 75</b>  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Deficiente</b>    | No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.                                                                     | <b>0 - 50</b>   |
| <p>Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y profesionalismo de la presente evaluación.</p>                                                                   |                      |                                                                                                                                                           |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                                                                                           |                 |

| FORMA "D"                               |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------|--|--|--|----------------------|------|------------|--|
| EVALUACIÓN COMPAÑERO DE NIVEL           |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| PRIMERA LÍNEA Y ADMINISTRATIVOS         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>A. IDENTIFICACIÓN</b>                |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Nombre:                                 |             |                     |  |  |  | Correlativo Boleta:  |      |            |  |
| Puesto:                                 |             |                     |  |  |  | RRHH-ED-C-01         |      |            |  |
| Área:                                   |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Evaluador:                              |             |                     |  |  |  | Fecha de evaluación: |      |            |  |
| Puesto Evaluador:                       |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      | A.E. |            |  |
| Competencia                             | %           | Conductas esperadas |  |  |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |  |
| Servicio al cliente                     | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Trabajo en equipo                       | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Calidad en el trabajo                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Ética                                   | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| Planificación de actividades            | 20%         |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
|                                         |             |                     |  |  |  |                      |      |            |  |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>100%</b> |                     |  |  |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |  |

| C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN   |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|----------------------|------|------------|
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      | A.E. |            |
| Competencia                  | %           | Conductas esperadas |                                      |                                |  | Nivel de competencia | 2    | Nota Final |
| Liderazgo                    | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Toma de decisiones           | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Resolución de conflictos     | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Comunicación asertiva        | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| Empoderamiento               | 20%         |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100%</b> |                     |                                      |                                |  | <b>NOTA PROMEDIO</b> |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
|                              |             | <b>Total</b>        | <b>Competencias organizacionales</b> | <b>Competencias de gestión</b> |  |                      |      |            |
|                              |             | 100%                | 50%                                  | 50%                            |  |                      |      |            |
|                              |             | 0                   | 0.00                                 | 0.00                           |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |
| <b>PUNTEO TOTAL PROMEDIO</b> |             | <b>0</b>            | <b>FALSO</b>                         |                                |  |                      |      |            |
|                              |             |                     |                                      |                                |  |                      |      |            |

Fuente: Elaboración propia, agosto 2021.

## ANEXO 7

### CATÁLOGO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN

| <b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “SERVICIO AL CLIENTE”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Facilidad para comprender las necesidades del cliente, y solventar las inconformidades de forma amena. Es la disposición de brindar servicio al cliente interno y externo, proporciona un servicio que permite satisfacer las necesidades y expectativas que se presentan. Incluye saber escuchar con atención y empatía. Genera soluciones de acuerdo a los procedimientos establecidos y aporta soluciones estratégicas de servicio. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir con amabilidad y cortesía a los clientes.</li><li>• Orientar al cliente con las dudas y consultas que realicen.</li><li>• Atender al cliente interno y externo con prontitud.</li></ul>                                                                           |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escuchar y resolver el problema del cliente.</li><li>• Resolver las quejas e/o inquietudes del cliente.</li><li>• Brindar seguimiento por servicio.</li></ul>                                                                                                               |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar tareas para la solución de inquietudes del cliente.</li><li>• Evaluar la eficacia de los KPI's de servicio.</li><li>• Elaborar planes de acción orientados a la mejora de servicios.</li></ul>                                                                      |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formular soluciones de mejora de acuerdo a los resultados de servicio.</li><li>• Mapear áreas de impacto para la implementación de mejoras de servicio.</li><li>• Diseñar procesos de acuerdo a la función de servicios.</li></ul>                                      |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar procesos para la creación de políticas orientadas al servicio.</li><li>• Proyectar los resultados obtenidos de los KPI's de servicios para las utilidades.</li><li>• Crear las políticas de cultura de servicio para un mejor servicio.</li></ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “TRABAJO EN EQUIPO”</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Capacidad para participar y cooperar con otros miembros de un equipo de trabajo, facilitando las relaciones, compartiendo los recursos e información, con un objetivo común y contribuyendo a los resultados esperados. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reafirmar los objetivos del equipo.</li> <li>• Enlistar las actividades bajo su responsabilidad que aporten al logro de objetivos como equipo de trabajo.</li> <li>• Reconocer la importancia de una comunicación amena, con respeto y cortesía.</li> </ul>   |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir eficientemente su trabajo individual.</li> <li>• Participar activamente en la aportación de ideas y soluciones en el área de trabajo.</li> <li>• Resolver dudas o cuestionamientos de otros compañeros de trabajo.</li> </ul>                           |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar habilidades que permitan optimizar el trabajo en equipo.</li> <li>• Identificar actividades de mayor relevancia en el alcance de objetivos.</li> <li>• Apoyar al resto de colaboradores en funciones que no puedan desarrollar.</li> </ul>              |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer alternativas de solución a problemas.</li> <li>• Transmitir información que ayude a facilitar procesos del área.</li> <li>• Analizar posibles riesgos que se puedan presentar en las actividades del equipo de trabajo.</li> </ul>                 |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la sinergia entre cada miembro del equipo.</li> <li>• Descubrir competencias en el equipo de trabajo.</li> <li>• Integrar a cada colaborador en el desarrollo de ideas, solución de conflictos y mejoramiento de procesos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “CALIDAD EN EL TRABAJO”</b>                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Esfuerzo por reducir o minimizar los errores que existen en el entorno de trabajo. Es la capacidad de las personas para organizarse, según prioridades, al usar el tiempo y los recursos de forma eficiente y eficaz. Saber establecer métodos de control. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar las funciones de acuerdo a grado de importancia.</li> <li>• Realizar las actividades a tiempo y sin atrasos.</li> <li>• Cumplir a cabalidad con los procesos establecidos dentro de la organización.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir cronograma de actividades para cumplir con procesos y actividades.</li> <li>• Explicar a clientes internos y externos sobre normas y políticas de la organización.</li> <li>• Ordenar actividades según prioridad para evitar atrasos en procesos.</li> </ul>                                                                                            |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar métodos eficaces que permitan cumplir las actividades y funciones de cada área a tiempo.</li> <li>• Utilizar herramientas que agilicen las actividades del área y evitar atrasos.</li> <li>• Identificar puntos de mejora en procesos que afectan la productividad.</li> </ul>                                                                               |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar cronograma de actividades del área.</li> <li>• Proponer actividades que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales.</li> <li>• Formular soluciones a problemas que impiden la calidad del trabajo por parte de colaboradores del área.</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar planes de acción para puntos de mejora identificados en el desarrollo del trabajo.</li> <li>• Valorar el compromiso demostrado por colaboradores de diferentes grados dentro de la organización.</li> <li>• Verificar que se desarrollen las funciones y actividades de acuerdo al cronograma establecido para cada área.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021

| COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “ÉTICA”                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Comprende las normas y principios éticos que se utilizan para resolver diversos problemas morales o buenas costumbres dentro de la organización. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordar las normas, políticas y valores que posee la organización, ante cualquier situación que ponga en incertidumbre su integridad.</li> <li>• Denunciar cualquier acto deshonesto que se realice en la organización.</li> <li>• Expresar respeto a todas las personas que conforman la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| 2                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a los compañeros de trabajo, las normas, políticas y valores que posee la empresa y permitan mantener una conducta apropiada en el trabajo.</li> <li>• Rendir cuenta de sus actos y decisiones, informando a su superior de acuerdo con los procedimientos que dicte la empresa.</li> <li>• Resolver problemas siguiendo el reglamento, para dar soluciones de forma objetiva.</li> </ul>                                                                                                                            |
| 3                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sancionar cualquier actividad que incurra en falta para cumplir las normas y políticas.</li> <li>• Examinar que los informes realizados conlleven datos verídicos, para demostrar transparencia en el trabajo.</li> <li>• Ilustrar a su equipo de trabajo a actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales.</li> <li>• Monitorear de manera profesional, neutral y constructiva para que los procesos y normas no sean quebrantados o ignorados por los colaboradores.</li> </ul> |
| 4                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar nuevas normas y reglas que sirvan específicamente para exhortar el comportamiento ético de los colaboradores.</li> <li>• Formular planes estratégicos sobre la base de principios y valores morales para cumplir con las políticas organizacionales.</li> </ul> Estructurar procesos que permitan asignar funciones y compensar equitativamente al equipo de trabajo, para cumplir con los indicadores de productividad.                                                                                         |
| 5                                                                                                                                                                   | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronosticar el nivel de influencia que tienen las normas y políticas enfocadas en el comportamiento ético en los colaboradores, para contribuir a la cultura organizacional.</li> <li>• Impulsar acciones que contribuyan a los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, para mejorar la integridad en la empresa.</li> <li>• Evaluar el impacto que tienen los nuevos procesos equitativos de retribuciones para los colaboradores en la satisfacción laboral.</li> </ul>     |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL: “PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES”</b>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Es un proceso y una herramienta estratégica para definir, organizar y estructurar los objetivos trazados en un espacio y tiempo determinado. Establece las prioridades del trabajo y las metas a alcanzar, analizando tiempos y recursos asignados. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Operativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el área y espacio de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>• Escribir diariamente las tareas a realizar.</li> <li>• Reconocer el entorno laboral en el que se desenvolverá.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Técnico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las prioridades de sus actividades.</li> <li>• Asociar sus actividades según los objetivos diarios.</li> <li>• Utilizar los recursos que tiene de la mejor manera para obtener buenos resultados.</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear un cronograma de actividades.</li> <li>• Coordinar horarios para la entrega de tareas.</li> <li>• Calcular los tiempos de cada actividad con el fin de agilizar los procesos.</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar a los miembros del equipo para mejorar relaciones laborales y causar mejor desempeño en las tareas.</li> <li>• Reorganizar las tareas cuando los resultados no son los esperados.</li> <li>• Investigar distintas maneras de realizar el trabajo para generar óptimos resultados a través de la menor utilización de recursos.</li> </ul> |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar que todas las actividades programadas estén congruentes con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Justificar cada uno de los planes para su realización.</li> <li>• Verificar que se cumpla con cada parte del cronograma para cumplir tiempos y funciones.</li> </ul>                                                     |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA DE GESTIÓN: “LIDERAZGO”</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Es la habilidad para orientar las acciones de equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos determinados. Es capaz de comunicar la visión estratégica, inspirar confianza, motivar e influir en otros de manera positiva. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nivel Operativo:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nivel Técnico:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover acciones que mejoren la satisfacción laboral dentro de la empresa.</li> <li>• Mostrar interés en guiar a los suyos para alcanzar los objetivos.</li> <li>• Demostrar habilidad para adaptarse en situaciones difíciles.</li> </ul>                                                                  |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar estrategias para disminuir la insatisfacción laboral.</li> <li>• Brindar retroalimentación oportuna a colaboradores.</li> <li>• Proponer acciones que aseguren la consecución de objetivos en los grupos de trabajo que dirige.</li> </ul>                                                     |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir equipos de trabajo de acuerdo a programas establecidos.</li> <li>• Integrar positivamente a los miembros del equipo en las actividades.</li> <li>• Apoyar iniciativas de cambio, innovación, oportunidades de cambio que impliquen desarrollo para los colaboradores.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA DE GESTIÓN: “TOMA DE DECISIONES”</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Es la capacidad de seleccionar las acciones correctas en diferentes cursos de acción, considerando para ello información objetiva para determinar las causas y predecir los efectos de estas decisiones, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Operativo:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Técnico:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar información disponible para tomar la mejor decisión ante la incertidumbre.</li> <li>• Determinar diferentes alternativas de acción.</li> <li>• Decidir de forma consciente y precisa ante situaciones de mucho estrés.</li> </ul>                                                                                                          |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar eficientemente las responsabilidades a su equipo y delimita el poder de decisión de los colaboradores.</li> <li>• Integrar en la resolución de problemas la experiencia e información de la empresa para tomar juicios correctos.</li> <li>• Minimizar errores en la toma de decisiones.</li> </ul>                                 |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.</li> <li>• Elaborar materiales conforme a especificaciones financieras, de leyes y otros para minimizar los riesgos de tomar decisiones intuitivas.</li> <li>• Facilitar las decisiones tomadas a los colaboradores, proporcionando claridad en las directrices.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA DE GESTIÓN: “RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS”</b>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> es el proceso a través del cual dos o más partes plantea un problema o situación en común y a través del diálogo se proponen distintas soluciones y se elige la que más se adecue a las necesidades de la organización y que sea de beneficio para los interesados. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Operativo:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Técnico:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar una actitud positiva y de entusiasmo que le permita obtener buenos acuerdos.</li> <li>• Generar una buena comunicación para captar el interés de sus contrapartes.</li> <li>• Demostrar paciencia ante las situaciones de resolución de conflictos.</li> </ul>                                         |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los acuerdos y desacuerdos para encontrar soluciones.</li> <li>• Definir tácticas y estrategias para solventar inconvenientes.</li> <li>• Tabular soluciones para los problemas existentes a través de la información disponible.</li> </ul>                                                    |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de acción a futuro para evitar los posibles conflictos.</li> <li>• Evaluar propuesta de solución a los conflictos que le permitan ganar-ganar a ambas partes.</li> <li>• Verificar que las soluciones de los conflictos sean de interés para ambas posturas.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA DE GESTIÓN: “COMUNICACIÓN ASERTIVA”</b>                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Capacidad para promover el diálogo con todos los involucrados, transmitiendo ideas con claridad y precisión, tanto en forma verbal como escrita, verifica que los mensajes sean claros y entendibles, utilizando un lenguaje profesional y apropiado. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Operativo:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Técnico:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir los puntos de vista de forma clara y precisa.</li> <li>• Comunicar de manera clara información de procesos para que los colaboradores puedan realizar sus funciones.</li> <li>• Utilizar los canales formales de comunicación para el desarrollo de actividades.</li> </ul>                                                                              |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar a los colaboradores para verificar la efectividad de los procesos.</li> <li>• Formular procesos de comunicación efectiva.</li> <li>• Crear canales de comunicación.</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el impacto de los canales de comunicación de la empresa.</li> <li>• Facilitar la comunicación entre los diferentes niveles de primera línea, administrativos y gerenciales que existen en la organización</li> <li>• Transmitir las políticas y procedimientos a los colaboradores, para asegurar la comprensión de estos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

| <b>COMPETENCIA DE GESTIÓN: “EMPODERAMIENTO”</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición:</b> Habilidad para capacitar a individuos o grupos, motivándolos hacia el compromiso y la autonomía, asignándoles responsabilidades y autoridad, para que puedan ser líderes en los equipos de trabajo y fomentar el trabajo en equipo. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Operativo:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Técnico:</b><br>N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir a los colaboradores tomar decisiones.</li> <li>• Delegar responsabilidades dentro del equipo de trabajo.</li> <li>• Guiar al colaborador en cada función que realiza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar constantemente al equipo de trabajo para identificar competencias y desarrollar al máximo estas.</li> <li>• Identificar necesidades de capacitación.</li> <li>• Promover iniciativas para mejorar los procesos y planes.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>5</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nivel Profesional especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las políticas de desarrollo y las directrices para identificar y desarrollar las competencias de cada colaborador.</li> <li>• Evaluar sistemáticamente el desempeño, ofreciendo retroalimentación de esta.</li> <li>• Facilitar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de los colaboradores, motivando constantemente para alcanzar los objetivos.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

## ANEXO 8

### PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL

| RRHH-3-2021                                                                                                                       |                  |                 |             |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|
| <b>PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS</b>                                                                      |                  |                 |             |                                |
| Nombre del colaborador:                                                                                                           |                  |                 |             |                                |
| Puesto del colaborador:                                                                                                           |                  |                 |             |                                |
| Nombre del Jefe Inmediato:                                                                                                        |                  |                 |             |                                |
| Gerencia/ Departamento:                                                                                                           |                  |                 |             |                                |
| Nivel:                                                                                                                            |                  |                 |             |                                |
| Fecha de retroalimentación:                                                                                                       |                  |                 |             |                                |
| A continuación complete los campos de acuerdo a los aspectos evaluados del colaborador, luego proceda a brindarle realimentación: |                  |                 |             |                                |
| <b>COMPETENCIAS MÁS DESARROLLADAS</b>                                                                                             |                  |                 |             |                                |
| Genéricas                                                                                                                         |                  |                 |             |                                |
| Por nivel                                                                                                                         |                  |                 |             |                                |
| Por Gerencia                                                                                                                      |                  |                 |             |                                |
| Situacionales                                                                                                                     |                  |                 |             |                                |
| <b>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>                                                                                                       |                  |                 |             |                                |
| Genéricas                                                                                                                         |                  |                 |             |                                |
| Por nivel                                                                                                                         |                  |                 |             |                                |
| Por Gerencia                                                                                                                      |                  |                 |             |                                |
| Situacionales                                                                                                                     |                  |                 |             |                                |
| <b>OBSERVACIONES ADICIONALES</b>                                                                                                  |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
| <b>PLAN DE TRABAJO</b>                                                                                                            |                  |                 |             |                                |
| Elabore un plan de trabajo en conjunto con su colaborador para la aplicación de mejoras relacionadas con sus competencias.        |                  |                 |             |                                |
| Áreas de oportunidad                                                                                                              | Acciones a tomar | Fecha de inicio | Fecha Final | Responsable de dar seguimiento |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |
|                                                                                                                                   |                  |                 |             |                                |

Fuente: elaboración propia, agosto 2021.